JIU/REP/2021/6

Naciones Unidas

# Gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

## Informe de la Dependencia Común de Inspección

**Preparado por Eileen A. Cronin y Victor Moraru**

Se ruega reciclar

JIU/REP/2021/6
Español
Original: inglés

# Gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

## Informe de la Dependencia Común de Inspección

**Preparado por Eileen A. Cronin y Victor Moraru**

**Naciones Unidas • Ginebra, 2021**

**Equipo del proyecto:**

Eileen A. Cronin y Victor Moraru, Inspectores

Vincent Hermie, Oficial de Evaluación e Inspección

Tatsuya Yamaguchi, Oficial Adjunto de Evaluación e Inspección

Hervé Baudat, Auxiliar de Investigación

Paul Walker, consultor

Sofie Jensen, Mayra Ramirez y Sonu Routray, pasantes

*Resumen*

## Gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

La continuidad de las operaciones se define como la capacidad de una organización para seguir prestando servicios esenciales y servicios en los que el tiempo es un factor decisivo a unos niveles previamente definidos como aceptables durante y después de un incidente perturbador. La gestión eficaz de la continuidad de las operaciones es necesaria para garantizar la estabilidad del funcionamiento en todos los niveles de una entidad, ya que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas suelen operar en entornos inestables y pueden estar expuestas a perturbaciones causadas por catástrofes naturales o provocadas por el ser humano.

Hace un decenio, la Dependencia Común de Inspección (DCI) completó su primer examen de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/6), en el que constató que la gestión de la continuidad de las operaciones en aquel momento era una actividad incipiente; solo un puñado de organizaciones habían establecido políticas o planes de continuidad de las operaciones y aún eran menos las que habían comenzado a aplicarlos de manera integral. El presente examen, que fue solicitado por las organizaciones participantes, se llevó a cabo en medio de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y tiene por objeto ofrecer un análisis de las políticas y prácticas actuales en materia de gestión de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas.

La prolongada pandemia de COVID-19 ha obligado a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a seguir funcionando en circunstancias extraordinarias y a tomar medidas para mantener el cumplimiento de sus mandatos básicos sin interrupciones. Eso se ha convertido en un reto para todas las organizaciones del sistema en casi todos los ámbitos administrativos y procesos operacionales, al tiempo que ha afectado a las actividades sustantivas de los órganos rectores y los órganos legislativos a nivel de todo el sistema.

Antes de la pandemia de COVID-19, los incidentes con capacidad para perturbar de forma importante las actividades en el sistema de las Naciones Unidas eran relativamente raros, aunque no infrecuentes, y algunos eran realmente extraordinarios.

A principios del decenio de 2000, el concepto de continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas se vinculó a la necesidad de hacer preparativos ante una pandemia de gripe, tras lo cual ese concepto se amplió gradualmente a la planificación de la continuidad en un sentido más amplio, abarcando múltiples actividades y aplicando un enfoque de riesgos múltiples a fin de reflejar la variedad de amenazas a las que se enfrentan las organizaciones.

Como resultado de la aprobación por la Asamblea General, entre 2005 y 2010, de varias resoluciones encaminadas a poner en práctica la gestión de la continuidad de las operaciones en todas las sedes de la Secretaría de las Naciones Unidas de forma global y coordinada, se acabó llegando a un enfoque integrado. Entre 2011 y 2014, se introdujo por primera vez el concepto de gestión de la resiliencia institucional con el propósito de mejorar en la Secretaría de las Naciones Unidas la coordinación de los esfuerzos en materia de operaciones de emergencia de seguridad, planificación de la continuidad de las operaciones, apoyo al personal y a las víctimas, previsión de las necesidades médicas, tecnología de la información y planificación de la recuperación en caso de desastre. En abril de 2013, la Asamblea General aprobó, como marco para la gestión de emergencias en las Naciones Unidas, el sistema de gestión de la resiliencia institucional propuesto por el Secretario General, que abarca todos esos ámbitos.

En ese marco, el concepto de resiliencia institucional abarca muchos aspectos institucionales diferentes y sirve para identificar la continuidad de las operaciones como factor clave que contribuye a la resiliencia institucional. En 2014, por primera vez, el

Comité de Alto Nivel sobre Gestión aprobó, y la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) refrendó la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional con el fin de fortalecer la resiliencia de cada una de las organizaciones miembros de la JJE y de la comunidad de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas presentes en cada lugar de destino. En esa política, la resiliencia institucional se define como la capacidad de anticipar, preparar, prevenir, mitigar, responder y recuperarse de un incidente perturbador, y su objetivo es conseguir que las organizaciones puedan anticiparse y responder ante las amenazas y oportunidades que puedan surgir a raíz de los cambios repentinos o graduales que se produzcan en sus entornos interno y externo.

## Objetivos del presente examen

El examen se llevó a cabo a nivel de todo el sistema e incluyó a todas las organizaciones participantes en la DCI.

El propósito del presente examen es informar de la situación a los órganos rectores y legislativos y a los jefes ejecutivos en lo que se refiere a la utilización e integración de los planes, políticas, procesos y prácticas orientados a la continuidad de las operaciones en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y determinar las buenas prácticas y las experiencias adquiridas para guiar sus decisiones relativas a las iniciativas en curso y futuras. Los objetivos del examen eran evaluar la situación de las políticas, las prácticas y las capacidades de gestión de la continuidad de las operaciones en todas las organizaciones del sistema; analizar los progresos realizados durante el último decenio desde el anterior informe de la DCI sobre el tema; realizar un estudio monográfico de la forma en que la gestión de la continuidad de las operaciones en todo el sistema funcionó realmente a la hora de hacer frente a las interrupciones y las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19; y determinar las medidas de responsabilidad y supervisión necesarias para la gestión de la continuidad de las operaciones.

## Principales resultados

### Orientación de las políticas y los elementos básicos para la gestión de la continuidad de las operaciones

Las organizaciones participantes han indicado que la política adoptada a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas en relación con el sistema de gestión de la resiliencia institucional ha sido un motor para desarrollar sus políticas individuales y otros aspectos de la orientación sobre la gestión de la continuidad de las operaciones, como también lo han sido las normas profesionales reconocidas internacionalmente. Mediante un análisis de la política respaldada por la JJE y la norma de la Organización Internacional de Normalización sobre “Seguridad y resiliencia. Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio. Requisitos” (ISO 22301), así como el estudio de documentos sobre las políticas adoptadas por las organizaciones participantes en relación con la gestión de la continuidad de las operaciones, la DCI ha identificado unos elementos básicos en que basar un enfoque integral de esa función. Los 11 elementos básicos, que abarcan desde esferas de alto nivel sobre la promulgación de políticas hasta elementos relacionados con los planes de continuidad de las operaciones, pueden estar englobados en un marco político más amplio, por ejemplo, uno que abarque la resiliencia institucional, una política independiente sobre la gestión de la continuidad de las operaciones o un conjunto de directrices conexas. Atendiendo a los resultados de la validación de los elementos, muy pocas organizaciones participantes reflejan plenamente en sus marcos los 11 elementos básicos, observándose importantes lagunas en esferas como la asimilación de las experiencias adquiridas y la aplicación de medidas de garantía de la calidad, junto con una insuficiente claridad en lo que atañe a los regímenes de mantenimiento, ensayo y revisión de los planes de continuidad de las operaciones.

Una organización que funcione sin un marco eficaz de gestión de la continuidad de las operaciones corre el riesgo de responder de manera incoherente y descoordinada ante las interrupciones y perturbaciones, lo que magnifica las crisis y degrada la resiliencia institucional. La pandemia de COVID-19 sirvió como ensayo de resistencia en tiempo real para la gestión de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas. Durante la pandemia, muchas organizaciones participantes han reconsiderado la idoneidad de sus documentos de referencia sobre la gestión de la continuidad de las operaciones y la eficacia de sus prácticas, y 16 de ellas han actualizado sus políticas o directrices en los últimos dos años. Funcionarios de hasta 20 organizaciones participantes han indicado que la pandemia probablemente impulsará nuevas revisiones de sus actuales marcos de continuidad de las operaciones o prácticas conexas.

**Capacidad interna de apoyo a la gestión de la continuidad de las operaciones**

Las disposiciones para la gestión de la continuidad de las operaciones apuntan a que menos de una cuarta parte de las organizaciones participantes cuentan con una función de gestión de la continuidad de las operaciones claramente separada y diferenciada, ya sea bajo la forma de una dependencia dedicada específicamente a lograr un enfoque coordinado de la gestión de la continuidad de las operaciones ya sea la de un coordinador de la continuidad de las operaciones con una función institucional en ese ámbito. La Secretaría de las Naciones Unidas y el Programa Mundial de Alimentos son las únicas organizaciones participantes que cuentan con una dependencia dedicada a apoyar un enfoque coordinado de gestión de la continuidad de las operaciones, y solo la Unión Internacional de Telecomunicaciones, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual han designado a un coordinador de la continuidad de las operaciones a tiempo completo. La mayoría de las organizaciones participantes perciben la coordinación de la gestión de la continuidad de las operaciones como una actividad que puede ser compartida con otra función, como la gestión del riesgo institucional o de la seguridad; en algunos casos esa función queda bajo la responsabilidad de un funcionario superior y, generalmente, cuando se adopta un enfoque compartido el porcentaje de tiempo que se le dedica es bajo. A la hora de abordar las actividades de gestión de la continuidad de las operaciones, el resto de las organizaciones han recurrido principalmente a una red de puntos focales distribuidos en diferentes dependencias, oficinas y lugares. Aunque el establecimiento de puntos focales es necesario en muchas organizaciones que cuentan con amplias redes sobre el terreno, se precisa prestar más atención a su formación y a la definición de sus funciones y responsabilidades concretas.

La conclusión a la que se llegó en el informe de la DCI de 2011 con respecto a la capacidad dedicada a la gestión de la continuidad de las operaciones entre las organizaciones participantes fue que era escasa y precisaba más atención. Si bien en el examen actual se han observado algunas mejoras, la capacidad de apoyo a esa función debe volver a examinarse, ya que es posible que sea cada vez más habitual que los incidentes perturbadores aumenten en frecuencia y duración. Del mismo modo, es posible que la relación jerárquica del coordinador de la continuidad de las operaciones con la alta dirección, así como la integración de su gestión con otros procesos y procedimientos, por ejemplo, la gestión del riesgo institucional, requieran también un nuevo examen.

**Procesos y prácticas de planificación de la continuidad de las operaciones**

Los procesos y prácticas asociados a la planificación de la continuidad de las operaciones son fundamentales para integrar y arraigar su gestión en las organizaciones. En el examen que la DCI realizó en 2011, se consideró que solo 6 de las 15 organizaciones examinadas tenían planes adecuados de continuidad de las operaciones, mientras que las demás no los habían elaborado o solo contaban con proyectos aún por aprobar. En el momento de la publicación del presente informe, todas las organizaciones participantes que han formado parte del presente examen, excepto tres, contaban con planes de continuidad de las operaciones y todas las organizaciones que los tenían informaban de que mantenían esos planes a múltiples niveles, incluso en la sede y en las oficinas exteriores.

En la elaboración y actualización de esos planes, la participación y las consultas con otras funciones pueden ser esenciales a la hora de identificar los recursos disponibles y los posibles riesgos. En muchas organizaciones participantes, el proceso de planificación es inclusivo y exhaustivo, y se recurre a la experiencia y los conocimientos de diversas funciones. Si bien esa es una conclusión positiva del presente examen, habida cuenta de las repercusiones de la reciente pandemia en la salud y la seguridad del personal, los Inspectores alientan a los jefes ejecutivos a que, en sus procesos de planificación de la continuidad de las operaciones, incluyan consultas con los servicios médicos y de orientación.

En 2011, los Inspectores observaron una desconexión entre la gestión de riesgos institucionales y la continuidad de las operaciones. A la luz del presente examen, tal vez sea necesario un mayor esfuerzo para aprovechar realmente los posibles efectos sinérgicos del vínculo entre la gestión de riesgos y la continuidad de las operaciones. Más del 85 % de los oficiales responsables del control de los riesgos dijeron que compartían su registro de riesgos institucionales con el coordinador de la continuidad de las operaciones y que creían que ese recurso se tenía en cuenta. Sin embargo, solo el 68 % de los coordinadores dijeron que realmente utilizaban el registro de riesgos en el desarrollo de los planes de continuidad de las operaciones. La interacción periódica y sustancial entre las funciones de gestión de riesgos institucionales y de gestión de la continuidad de las operaciones es esencial para la identificación, respuesta y gestión de los riesgos, tanto a nivel estratégico como operacional, y debe ser facilitada y fomentada por la alta dirección.

Como referencia principal de la continuidad de las operaciones, un plan de ese tipo debe guiar a una organización para mantener en funcionamiento, en la medida de lo posible, las operaciones esenciales durante y después de un incidente perturbador, a fin de minimizar el tiempo de inactividad y recuperarse lo antes posible. Entre 2014 y 2019, menos de la mitad de las organizaciones participantes, principalmente las que contaban con amplias redes sobre el terreno, habían tenido que activar sus planes de continuidad de las operaciones. La pandemia de COVID-19, que ha supuesto un ensayo en tiempo real para la gestión de la continuidad de las operaciones, ha puesto de manifiesto las deficiencias de algunos de esos planes, que en algunos casos nunca se habían activado antes de 2020. Varios funcionarios de las organizaciones participantes reconocieron su preocupación por planes que no habían sido actualizados o ensayados suficientemente y que resultaron ser demasiado prolijos y complicados, difíciles de aplicar, o no habían sido útiles para responder a una crisis concreta, como la pandemia de COVID-19.

**Prácticas y requisitos de mantenimiento, ensayo y revisión**

Las disposiciones encaminadas al mantenimiento, ensayo y revisión de los planes de continuidad de las operaciones son esenciales para garantizar que los planes no solo se actualicen periódicamente para incorporar en ellos los riesgos nuevos o emergentes, sino que sirvan también para preparar al personal e integrar la gestión de la continuidad de las operaciones como una práctica dinámica y periódica. Según las respuestas proporcionadas a los cuestionarios enviados por la DCI, 13 organizaciones han establecido criterios para actualizar sus planes de continuidad de las operaciones y 10 no lo han hecho. En el contexto de la recopilación de los datos de referencia relacionados con el ensayo de los planes de continuidad de las operaciones antes de las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19, los Inspectores observaron que solo cinco organizaciones participantes habían puesto a prueba realmente sus planes de continuidad de las operaciones antes de la pandemia, aparte del período que precedió a los confinamientos generalizados, lo que indica que quizá sea necesario revisar periódicamente los regímenes de mantenimiento, ensayo y revisión establecidos, y que esa periodicidad, una vez determinada, debe respetarse y debe incluir el reparto de responsabilidades relacionadas con las medidas de seguimiento.

Las experiencias adquiridas con los incidentes perturbadores y la activación de los planes de continuidad de las operaciones pueden contribuir de forma significativa a la resiliencia institucional y facilitar la preparación de una organización ante futuros incidentes. Un enfoque más disciplinado de ese tipo de aprendizaje exigiría la realización de revisiones después de cada incidente perturbador a fin de recopilar datos sobre la eficacia de la respuesta concreta adoptada y la idoneidad del plan de continuidad de las operaciones utilizado, así como revisiones periódicas más exhaustivas de la gestión para obtener evaluaciones relativas al nivel de eficacia de esa función después de un incidente especialmente grave, o con ocasión de la revisión o actualización de las políticas o directrices.

La mayoría de las organizaciones participantes llevan a cabo actividades de divulgación o formación del personal sobre la gestión de la continuidad de las operaciones y hay varias que realizan simulacros basados en escenarios específicos. Ese tipo de formación permite a los participantes practicar sus funciones con respecto a la continuidad de las operaciones en escenarios simulados y familiarizarse con los procedimientos, y también puede ayudar a revelar cualquier "deficiencia" en el plan que sea necesario resolver. Las organizaciones participantes deben evaluar su enfoque de la formación sobre la gestión de la continuidad de las operaciones y las actividades de divulgación para llegar al personal a distintos niveles, desarrollar el trabajo en equipo y fomentar la confianza y la competencia en relación con las funciones y responsabilidades inherentes a la respuesta ante incidentes perturbadores.

**Supervisión independiente y gestión de la continuidad de las operaciones**

En los últimos diez años se ha producido un notable aumento del número de auditorías internas relativas a la continuidad de las operaciones, y 13 organizaciones participantes han comunicado que sus oficinas de supervisión interna solo han empezado a tratar el tema en los últimos cinco años. En su mayor parte, en esas revisiones se han examinado solo algunos aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones, como los planes de continuidad de las operaciones, como parte de las auditorías de las oficinas nacionales, o los planes de recuperación relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones. Uno de los aspectos menos estudiados, según indican las oficinas de supervisión interna, es la gestión integral de la continuidad de las operaciones.

Si bien los auditores externos y los comités de auditoría y supervisión han asesorado y supervisado a las organizaciones participantes en relación con diversos elementos de la gestión de la continuidad de las operaciones, dados los aspectos operacionales del tema y sus vínculos con otros procesos, las oficinas de supervisión interna son las más indicadas para llevar a cabo una revisión exhaustiva de las políticas y prácticas que rigen esa función y deberían hacerlo para incorporar las experiencias adquiridas y las buenas prácticas desarrolladas por sus organizaciones, especialmente durante la pandemia de COVID-19, así como para verificar si las disposiciones actuales son adecuadas para el futuro.

**Coordinación interinstitucional**

Tras la adopción del sistema de gestión de la resiliencia institucional por parte de la Asamblea General, se forjó un compromiso a nivel de todo el sistema, a través del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, en relación con el desarrollo de una política común para el sistema de gestión de la resiliencia institucional, los indicadores clave del rendimiento para la gestión de emergencias y un régimen de mantenimiento, ensayo y revisión (CEB/2014/3, párr. 103). Se creó un grupo de trabajo encargado de redactar una política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional que fue refrendada en 2014 por la JJE, con lo que sus organizaciones miembros se comprometieron a su aplicación. Teniendo en cuenta la vinculación entre la resiliencia institucional y la continuidad de las operaciones, se considera que el grupo de trabajo es el principal órgano en el que se aborda la gestión de la continuidad de las operaciones a nivel de todo el sistema en el marco de la JJE y que es un aspecto clave de esa política. El grupo de trabajo

también se encargó de desarrollar los indicadores clave del rendimiento y un régimen de mantenimiento, ensayo y revisión en apoyo de la aplicación de la política.

El conjunto de indicadores que acompañan a la política, y sobre los que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas informan al Comité de Alto Nivel sobre Gestión, están diseñados para actuar como un testigo del cumplimiento y la aplicación de la política por parte de una organización. Aunque esos indicadores no se transmiten a la Asamblea General, en la propia política se exige que las organizaciones informen a sus respectivos órganos rectores y legislativos sobre su aplicación. En la actualidad, las organizaciones participantes no parecen haber aplicado ese aspecto de forma generalizada.

Con el fin de aumentar la capacidad de todo el sistema en materia de gestión de la resiliencia institucional y la continuidad de las operaciones, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión debería analizar diversos enfoques para alentar la evolución de su grupo de trabajo y centrar sus esfuerzos en el intercambio de buenas prácticas y el aprovechamiento de las capacidades de otras redes interinstitucionales o comunidades de prácticas para añadir profundidad a los resultados y acelerar la aplicación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y su pretendida coherencia en todo el sistema. Además, se alienta al Comité a que estudie cómo se está aplicando la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional (de la que la gestión de la continuidad de las operaciones es un componente clave) sobre el terreno para fomentar su aplicación y coordinación a todos los niveles, en todo el sistema.

**Estudio monográfico de la COVID-19: primeras experiencias adquiridas y buenas prácticas para la gestión de la continuidad de las operaciones**

La mayoría de los incidentes perturbadores son de naturaleza localizada, selectiva y discreta, y su duración es de unos pocos días o semanas. La pandemia de COVID-19 ha sido, obviamente, un tipo de incidente distinto que ha sido, y sigue siendo, algo sin precedentes en cuanto a su magnitud, duración e impacto. El sistema de las Naciones Unidas no ha sido ajeno a la pandemia, ya que ha afectado tanto a sus operaciones internas como a su personal. En el momento de redactar el presente informe, aproximadamente 20.230 miembros del personal del sistema de las Naciones Unidas y sus familiares directos habían dado un resultado positivo en las pruebas de COVID-19, 322 habían precisado evacuación médica y 174 habían fallecido como consecuencia del virus.

Como parte del presente examen se elaboró un estudio monográfico relativo a la gestión de la continuidad de las operaciones que incluía las primeras experiencias adquiridas y las buenas prácticas recogidas de las organizaciones participantes en la DCI. El estudio monográfico se enmarca en cuatro etapas de la pandemia: a) situación de partida (políticas y prácticas en vigor antes de la pandemia); b) impacto y respuesta iniciales (cómo respondieron las organizaciones durante las primeras etapas de la pandemia); c) medidas de adaptación (qué se puso en marcha para adaptarse y responder ante un incidente perturbador prolongado); y d) forma de seguir adelante (cuáles fueron las buenas prácticas y las primeras experiencias adquiridas y para mejorar la gestión de la continuidad de las operaciones).

Aunque la actual pandemia ha puesto a prueba la gestión de la continuidad de las operaciones y la resiliencia institucional del sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones que lo componen, también ha brindado la oportunidad de aprovechar las buenas prácticas y las primeras experiencias adquiridas para fortalecer la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes y para mejorar otros aspectos de las operaciones en el futuro. Algunas organizaciones participantes han aprovechado la oportunidad para llevar a cabo evaluaciones internas de la gestión durante la pandemia con el fin de obtener un aprendizaje en tiempo real. Una vez que la pandemia remita, se deberán realizar evaluaciones estructuradas de la gestión para determinar cómo se comportaron las organizaciones desde la perspectiva de la gestión de la continuidad de las operaciones durante las distintas fases.

Las perturbaciones causadas por la pandemia del COVID-19 también alcanzaron a los órganos rectores y legislativos del sistema de las Naciones Unidas, al provocar el aplazamiento o la cancelación de más de 1.500 reuniones solo en el segundo trimestre de 2020. Solo la mitad de las organizaciones participantes cuentan con un plan de continuidad de las operaciones en caso de que las perturbaciones alcancen a sus órganos rectores y legislativos. Se propone que se elaboren de planes de ese tipo para hacer frente a perturbaciones que afecten a las actividades de gobernanza, incluidos arreglos para la celebración de reuniones virtuales y para la toma de decisiones.

## Conclusiones y recomendaciones

En los últimos diez años, se han conseguido progresos sustanciales en muchos ámbitos de la gestión de la continuidad de las operaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas. No obstante, siguen existiendo lagunas en los elementos básicos de los marcos y la capacidad de esa gestión, y las organizaciones que operan sin marcos eficaces corren el riesgo de responder de manera incoherente y descoordinada ante las crisis. Se ha visto que el rigor y la disciplina en torno a los procesos de mantenimiento, ensayo y revisión, que son los que garantizan que la gestión de la continuidad de las operaciones sea dinámica y sostenida dentro de cada organización y en todas sus oficinas, no han recibido la atención suficiente en la mayoría de las organizaciones participantes. Los vínculos con otros procesos, como la gestión de riesgos institucionales, servirán para integrar mejor la gestión de la continuidad de las operaciones y enriquecerán la planificación de esa continuidad. En relación con todo ello, y sobre la base de las primeras experiencias adquiridas con la pandemia de COVID-19, debería prestarse más atención a la seguridad y la salud ocupacionales para prestar apoyo al personal durante las crisis, en particular, durante los incidentes perturbadores de larga duración, lo que apunta a la necesidad de recabar la participación de las unidades médicas y de orientación en el desarrollo y la actualización de los planes de continuidad de las operaciones para identificar adecuadamente los riesgos y los recursos.

Para que la gestión de la continuidad de las operaciones pueda contribuir a la resiliencia y el aprendizaje institucionales, es necesario que incluya el compromiso de realizar revisiones posteriores a la crisis para poner de relieve las buenas prácticas y subsanar las lagunas y deficiencias a fin de prepararse para futuros incidentes perturbadores. Además, debería recurrirse a las revisiones internas para obtener una evaluación más completa de cómo se han comportado los diversos aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones durante períodos especialmente difíciles o críticos que sirva de base para la revisión de las políticas y los procedimientos. Dado que la mayoría de las organizaciones participantes han revisado recientemente, o tienen previsto revisar en breve, sus políticas, enfoques o prácticas de continuidad de las operaciones, es necesario que las oficinas de supervisión presten más atención para cerciorarse de la asignación de responsabilidades. Además, los mecanismos interinstitucionales pueden, y deben, desempeñar un importante papel a la hora de integrar de manera más profunda la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional (y de la gestión de la continuidad de las operaciones como uno de sus componentes clave) en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, integración que puede fortalecerse con la introducción del requisito de informar sobre los progresos en la aplicación de la política a los respectivos órganos rectores y legislativos de cada una de las organizaciones participantes.

El presente examen contiene seis recomendaciones formales, de las cuales una va dirigida a los órganos rectores y legislativos y cinco a los jefes ejecutivos de las organizaciones participantes en la DCI. Las recomendaciones formales se complementan con 19 recomendaciones informales, destacadas en negrita en el texto, que son sugerencias adicionales que, a juicio de los Inspectores, conducen a las recomendaciones formales o les sirven de fundamento y contribuyen a potenciar la gestión de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas.

## Recomendación 1

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2023, revisar su marco de gestión de la continuidad de las operaciones y asegurarse de que las partes interesadas pertinentes determinen y asuman como propios los elementos básicos que se señalan en el presente informe, a fin de facilitar una coordinación eficaz de los procesos y prácticas de continuidad de las operaciones, promover la coherencia en su aplicación y fomentar la rendición de cuentas a todos los niveles.**

## Recomendación 2

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2023, velar por que los componentes de mantenimiento, ensayo y revisión de sus planes de continuidad de las operaciones se apliquen mediante un enfoque coherente y disciplinado para confirmar que los planes siguen siendo pertinentes y eficaces.**

## Recomendación 3

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2023, reforzar sus mecanismos de aprendizaje para contribuir a la resiliencia institucional, solicitando que se realicen revisiones después de cada incidente perturbador y exámenes periódicos internos de sus marcos de gestión de la continuidad de las operaciones.**

## Recomendación 4

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2024, informar a sus órganos rectores y legislativos sobre los progresos realizados en la aplicación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y sus indicadores del rendimiento revisados, y poner de relieve las buenas prácticas y las experiencias adquiridas, especialmente en el ámbito de la gestión de la continuidad de las operaciones.**

## Recomendación 5

**En 2023, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían llevar a cabo una evaluación interna de la gestión de la continuidad de las operaciones durante la pandemia de COVID 19 a fin de identificar las lagunas, los elementos facilitadores, las buenas prácticas y las experiencias adquiridas y ajustar en consecuencia las políticas, los procesos y los procedimientos, en particular en ámbitos como los recursos humanos, la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la salud y la seguridad ocupacionales, e indicar las medidas necesarias para prepararse y responder mejor ante futuros incidentes perturbadores.**

## Recomendación 6

**Los órganos rectores y legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían examinar, lo antes posible, las conclusiones de la evaluación interna de la gestión de la continuidad de las operaciones durante la pandemia de COVID-19 preparada por los jefes ejecutivos de las respectivas organizaciones y, sobre esa base, adoptar las decisiones apropiadas para abordar las deficiencias y los riesgos detectados y garantizar la continuidad de las operaciones.**

# Índice


*Página*

Resumen ..... iii

Acrónimos y abreviaturas ..... xiii

I. Introducción ..... 1

A. Contexto ..... 1

B. Objetivos, alcance y metodología ..... 4

II. Un marco para la gestión de la continuidad de las operaciones ..... 8

A. Orientación política y elementos básicos para la gestión de la continuidad de las operaciones ..... 8

B. La capacidad interna es fundamental para una gestión eficaz de la continuidad de las operaciones ..... 13

C. La ubicación y las relaciones jerárquicas pueden influir en la eficacia de la gestión de la continuidad de las operaciones ..... 17

III. Planes de continuidad de las operaciones: procesos y prácticas ..... 20

A. Consideraciones para la elaboración desarrollo de planes de continuidad de las operaciones ..... 20

B. Alcance y contenido de los planes de continuidad de las operaciones ..... 24

C. Sensibilización y formación del personal para apoyar la gestión de la continuidad de las operaciones ..... 26

D. Prácticas y requisitos de mantenimiento, ensayo y revisión ..... 27

E. La gestión de la continuidad de las operaciones como factor que contribuye a la resiliencia y el aprendizaje institucionales ..... 28

IV. Supervisión independiente de la gestión de la continuidad de las operaciones ..... 31

A. Auditoría interna ..... 31

B. Auditoría externa ..... 34

C. Comités de auditoría y supervisión ..... 35

D. Debe reforzarse la supervisión ..... 36

E. Impacto de las interrupciones debidas al COVID-19 en las oficinas de supervisión ..... 37

V. Coordinación y coherencia interinstitucionales ..... 38

A. La política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional elevó el rango de la continuidad de las operaciones al de prioridad de todo el sistema ..... 38

B. Gestión de la continuidad de las operaciones y resiliencia institucional sobre el terreno ..... 46

VI. Estudio monográfico de la COVID-19: buenas prácticas y primeras experiencias adquiridas para la gestión de la continuidad de las operaciones ..... 49

A. Etapa 1: punto de referencia antes de la pandemia (antes de 2020) ..... 50

B. Etapa 2: impacto inicial de la pandemia de COVID-19 y respuesta ..... 52

C. Etapa 3: ajustes realizados para adaptarse a la pandemia de COVID-19 como un incidente perturbador prolongado ..... 55

D. Etapa 4: seguir adelante ..... 57

E. Impacto de las perturbaciones provocadas por la pandemia de COVID-19 en los órganos rectores y legislativos ..... 59

Anexos


I. Resumen de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección incluidas en su examen de 2011 sobre la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas ..... 63

II. Marcos de política de gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 65

III. Elementos básicos para apoyar un enfoque integral de la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 68

IV. Disposiciones para la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 70

V. Redes de puntos focales para la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 74

VI. Planes de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 76

VII. Evaluación del riesgo y análisis del impacto por parte de las organizaciones participantes ..... 78

VIII. Actividades de divulgación y formación sobre los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 81

IX. Prácticas de mantenimiento, ensayo y revisión de los planes de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes ..... 83

X. Matriz de madurez de la gestión de la continuidad de las operaciones (elaborada por la Dependencia Común de Inspección) ..... 85

XI. Cuantificación de los progresos con respecto a los indicadores clave del rendimiento del sistema de gestión de la resiliencia institucional ..... 87

XII. Gestión de la continuidad de las operaciones: buenas prácticas y primeras experiencias adquiridas de la pandemia de COVID-19 (consúltese el informe para conocer otras prácticas, que se mencionan a lo largo del mismo) ..... 89

XIII. Políticas y prácticas de teletrabajo en las organizaciones participantes ..... 95

XIV. Lista de recomendaciones informales ..... 100

XV. Resumen de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección ..... 103

# Acrónimos y abreviaturas

| | |
|---|---|
| ACNUR | Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados |
| CEPE | Comisión Económica para Europa |
| DCI | Dependencia Común de Inspección |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| ISO | Organización Internacional de Normalización |
| ITC | Centro de Comercio Internacional |
| JJE | Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación |
| OACI | Organización de Aviación Civil Internacional |
| OIEA | Organismo Internacional de Energía Atómica |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| OMI | Organización Marítima Internacional |
| OMM | Organización Meteorológica Mundial |
| OMPI | Organización Mundial de la Propiedad Intelectual |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| OMT | Organización Mundial del Turismo |
| ONUDI | Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial |
| ONU-Hábitat | Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos |
| ONU-Mujeres | Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres |
| ONUSIDA | Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA |
| PMA | Programa Mundial de Alimentos |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PNUMA | Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente |
| TIC | Tecnología de la información y las comunicaciones |
| UIT | Unión Internacional de Telecomunicaciones |
| UNCTAD | Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo |
| UNESCO | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura |
| UNFPA | Fondo de Población de las Naciones Unidas |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| UNODC | Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito |
| UNOPS | Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos |
| UNRWA | Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente |
| UPU | Unión Postal Universal |

# I. Introducción

## A. Contexto

1. **La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha convertido la continuidad de las operaciones en un tema prioritario**. La prolongada pandemia de COVID-19, que surgió a finales de 2019, obligó a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a operar en circunstancias extraordinarias y a tomar medidas para seguir dando cumplimiento a sus mandatos básicos. Se ha convertido en un reto para todas las organizaciones del sistema en casi todas las esferas administrativas y procesos operacionales. En ese contexto, las organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección (DCI) propusieron que se examinaran las políticas y prácticas relativas a la gestión de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas. El presente examen se incluyó en el programa de trabajo de la DCI para 2021 y se enmarca en las esferas temáticas de interés esbozadas en el marco estratégico de la DCI para el período 2020-2029[1].

2. **En 2011, la DCI se encontró con un marco de gestión de la continuidad de las operaciones débil**. Hace un decenio, la DCI completó su primer examen de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas, en el que constató que esa función tenía un carácter incipiente en aquel momento y que solo un puñado de organizaciones habían aprobado políticas de continuidad de las operaciones o tenía previsto hacerlo, y aún eran menos las que habían comenzado a aplicarlas de manera integral. Esa conclusión coincidía con la evaluación realizada por el Secretario General en 2008, cuando afirmó que, durante muchos años, el sistema de las Naciones Unidas había considerado la gestión de la continuidad de las operaciones solo de forma superficial[2]. El presente examen contiene referencias a los resultados y conclusiones del anterior examen de la DCI, y en él se proporcionan estadísticas sobre la aceptación y aplicación de las nueve recomendaciones formuladas en 2011 (anexo I). En muchos ámbitos se han logrado avances considerables en comparación con la situación observada en 2011, especialmente en aquellas entidades con modelos operacionales, actividades y productos especialmente sensibles a los retrasos y a la interrupción de las cadenas de suministro. La pandemia constituyó una llamada de atención en cuanto a la planificación, preparación y respuesta ante los incidentes perturbadores y sirvió para poner en marcha avances y mejoras, especialmente en las organizaciones en las que la dirección había dedicado menos atención a la gestión de la continuidad de las operaciones.

3. **Disposiciones para la continuidad de las operaciones necesarias para hacer frente y recuperarse de los incidentes perturbadores**. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas operan a menudo en entornos volátiles y pueden estar expuestas a perturbaciones debidas a catástrofes naturales o provocadas por el ser humano. Una gestión eficaz en esa esfera resulta imprescindible para garantizar la continuidad de las operaciones en todos los niveles de la organización. Antes de la aparición de la pandemia de COVID-19, los incidentes perturbadores importantes eran relativamente raros, aunque no infrecuentes, y algunos eran realmente extraordinarios. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos de América sacaron a la luz las lagunas existentes en la preparación para emergencias y en la capacidad para volver a poner en marcha las operaciones después de un acontecimiento catastrófico. Desde 2000, los atentados contra el personal y las entidades de las Naciones Unidas se han hecho más frecuentes y el sistema ha empezado a mejorar sus normas de seguridad. Por ejemplo, brotes y epidemias como la de gripe aviar humana (1996-2003) y el síndrome respiratorio agudo severo (2002-2004) pusieron a prueba los dispositivos establecidos para responder ante esas emergencias de salud pública de alcance internacional. Varias organizaciones participantes comunicaron que durante los últimos cinco años habían activado planes de continuidad de las operaciones a diversos niveles (sede, oficinas regionales o centros nacionales) como consecuencia de emergencias como catástrofes naturales, agitación en la industria y en el ámbito civil o crisis políticas o sociales. A menudo, esos incidentes perturbadores demostraron la necesidad de mejorar y ajustar la

[1] A/74/34, anexo I.
[2] A/63/584, párr. 4.

planificación, la preparación, la respuesta y la recuperación, y ofrecieron una oportunidad para revisar las políticas y reforzar las disposiciones institucionales para la continuidad de las operaciones.

4. **Las organizaciones pueden tener que enfrentarse a perturbaciones prolongadas**. La pandemia de COVID-19 ha demostrado que las emergencias pueden prolongarse y que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas también deben estar preparadas para mantener sus procesos institucionales esenciales durante largos períodos en circunstancias inciertas. Una de las amenazas, el cambio climático, se ha descrito como "el mayor desafío de nuestro tiempo: un multiplicador de amenazas transversal y multidimensional" y también como "la narrativa que definirá la salud humana en los próximos años: una crisis caracterizada por la hambruna generalizada, las enfermedades respiratorias, las catástrofes mortíferas y los brotes de enfermedades infecciosas que podrían ser incluso peores que la COVID-19"[3]. De cara al futuro, las amenazas ponen de relieve la importancia de establecer arreglos sólidos para mantener la continuidad de las operaciones cuando suceda lo inesperado y garantizar la resiliencia institucional.

## De la gestión de la continuidad de las operaciones a la gestión de la resiliencia institucional

5. **Primeros avances en materia de continuidad de las operaciones en las Naciones Unidas**. La noción de continuidad de las operaciones no es nueva en el sistema de las Naciones Unidas. En un principio, en lo que tal fuese una visión estrecha y tradicional, se asociaba a la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y a la planificación de la recuperación en casos de desastre. En las Naciones Unidas, el concepto de continuidad de las operaciones comenzó a considerarse más seriamente como respuesta a la necesidad de asegurar la preparación ante una pandemia de gripe. Poco a poco, se fue ampliando el alcance de la planificación de la continuidad, que abarcaba diversas actividades, mediante la aplicación un enfoque de riesgos múltiples para reflejar la variedad de amenazas a las que se enfrentaban las organizaciones. Entre 2005 y 2006, las organizaciones del sistema desarrollaron estructuras de coordinación (un comité directivo interinstitucional, coordinadores y puntos focales), estrategias y planes de contingencia *ad hoc*, de nuevo en el contexto de la respuesta a una pandemia de gripe. Por ejemplo, se nombró un coordinador del sistema de las Naciones Unidas encargado de desarrollar y aplicar una estrategia global y unificada de prevención, preparación y respuesta ante una pandemia de gripe, y para mejorar los esfuerzos en la lucha contra la gripe aviar. Se pidió a la Secretaría, a las oficinas fuera de la Sede y a las comisiones regionales que preparasen planes de contingencia, con una relación de las correspondientes necesidades de recursos presupuestarios, que protegieran la salud, la seguridad y la protección del personal y los activos físicos, y que garantizaran la continuidad de las funciones y operaciones esenciales de la Organización[4].

6. **Un marco de gestión de la continuidad de las operaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas**. Sobre la base de esas iniciativas, y a raíz de una solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución 62/238 (2007), el Secretario General presentó un informe exhaustivo sobre la aplicación de la gestión de la continuidad de las operaciones en todas las oficinas de la Secretaría, incluidas las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales[5]. La razón de ser de un marco sólido de gestión de la continuidad de las operaciones, como se describía en el informe, era minimizar el impacto de los acontecimientos perturbadores en la Organización y facilitar la recuperación tras una posible perturbación de los procesos institucionales. En resumen, se consideraba que la gestión de la continuidad de las operaciones ayudaba a la Organización a: a) garantizar el mantenimiento y la recuperación de los procesos empresariales esenciales después de un incidente perturbador; b) mantener al mínimo el impacto de los incidentes perturbadores en las actividades cotidianas; y c) proteger la reputación de la Organización manteniendo la

[3] Reunión de alto nivel sobre la adopción de medidas en materia de clima – por las personas, el planeta y la prosperidad, 26 de octubre de 2021, véase www.un.org/pga/76/event/deliver_climate_action y www.un.org/sg/en/node/260330.

[4] A/62/7/Add.2, párr. 3.

[5] A/63/359.

continuidad de los servicios que se espera que preste en cualquier circunstancia[6]. En una resolución posterior, la Asamblea General señaló la necesidad de evitar un "enfoque poco sistemático de la continuidad de las operaciones" y observó la complementariedad y los estrechos vínculos que existían entre la recuperación en materia de TIC después de los desastres y la gestión de la continuidad de las operaciones[7].

7. **Marco de gestión de emergencias y resiliencia institucional**. En 2010, la Asamblea General volvió a insistir en la necesidad de adoptar un enfoque amplio y coordinado de la gestión de las situaciones de emergencia, que incluyera la preparación y el apoyo sobre la base de una estrecha cooperación y el intercambio de las mejores prácticas y las experiencias adquiridas entre las dependencias, organismos, fondos y programas pertinentes[8]. El año siguiente, se introdujo por primera vez el concepto de sistema de gestión de la resiliencia institucional con el propósito de coordinar mejor los esfuerzos de la Secretaría en materia de operaciones de emergencia de seguridad, planificación de la continuidad de las operaciones, apoyo al personal y a las víctimas y planificación médica, y tecnología de la información y planificación de la recuperación en caso de desastre[9]. En abril de 2013, la Asamblea General aprobó el sistema de gestión de la resiliencia institucional propuesto por el Secretario General como marco de gestión de situaciones de emergencia para las Naciones Unidas que abarcaba todos esos ámbitos[10]. En ese marco, el concepto de resiliencia institucional abarca efectivamente algo más que la continuidad de las operaciones e incluye muchos otros aspectos institucionales, desde la capacidad de adaptación hasta la cultura, y se contempla la resiliencia en varios ámbitos organizativos diferentes (financiero, operacional y tecnológico).

8. **Política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional**. Tras la aprobación de la resolución de la Asamblea General, la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) aprobó la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional con el fin de fortalecer la resiliencia de cada una de las organizaciones del sistema y de la comunidad de las Naciones Unidas en cada lugar de destino (2014)[11]. En esa política, la resiliencia institucional se define como la capacidad de anticiparse, prepararse, prevenir, mitigar, responder y recuperarse de un incidente perturbador. Su objetivo es que las organizaciones se anticipen y respondan ante las amenazas y oportunidades que puedan surgir a raíz de los cambios repentinos o graduales que se produzcan en sus entornos interno y externo[12]. Como se indica en la política, el sistema de gestión de la resiliencia institucional se basa en las capacidades existentes y en las responsabilidades encomendadas a las entidades de las Naciones Unidas y representa un enfoque de coordinación, armonización e integración que impulsa la colaboración en el seno de todo el sistema en materia de preparación, prevención, respuesta y recuperación en caso de incidentes perturbadores[13]. Así pues, lo que se pretende es proporcionar un marco integral para los esfuerzos de todo el sistema. En la política, que fue revisada en 2021, se identifica la continuidad de las operaciones como un componente clave de la resiliencia[14]. Definida como la capacidad de una organización para seguir prestando servicios esenciales y en los que el tiempo es un factor decisivo a unos niveles previamente definidos como aceptables durante y después de un incidente perturbador, la continuidad de las operaciones es también un factor clave para la resiliencia institucional. En el presente informe se utilizan, en general,

[6] *Ibid.*, párr. 16.
[7] Resolución 63/268 de la Asamblea General.
[8] Resolución 64/260 de la Asamblea General.
[9] A/66/516, párrafos. 4 y 5.
[10] Resolución 67/254 A de la Asamblea General.
[11] CEB/2014/5, anexo III.
[12] CEB/2014/HLCM/17/Rev.1. Puede consultarse en https://unsceb.org/sites/default/files/2021-02/Policy%20on%20the%20Organizational%20Resilience%20Management%20System-Revised_18%20Jan%202021.pdf.
[13] *Ibid.*
[14] La segunda edición de la norma ISO 22301, publicada en 2019, contiene una definición similar de la resiliencia institucional. La continuidad de las operaciones se define como la capacidad de una organización para mantener la provisión de productos y servicios dentro de unos plazos aceptables a un nivel predefinido durante una perturbación.

las definiciones contenidas en la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional.

9. **Referencia a normas y directrices internacionales**. Además de la política general para todo el sistema, muchos organismos han desarrollado sus marcos de gestión de la continuidad de las operaciones basándose en normas internacionales, como la norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO) denominada "Seguridad y resiliencia. Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio. Requisitos" (ISO 22301) o las directrices de buenas prácticas del Business Continuity Institute[15]. En esas normas y directrices se proporcionan definiciones y orientaciones sobre el concepto del sistema de gestión de la continuidad de las operaciones y los elementos que abarca, entre ellos: planificación y control operacionales; análisis del impacto en la actividad y evaluación de riesgos; estrategias y soluciones para la continuidad de las operaciones; planes y procedimientos para la continuidad de las operaciones; programa de ensayos; y evaluación. Se hace referencia a esos elementos como partes operacionales de la continuidad de las operaciones, que se aplican en el marco de la gestión. Los Inspectores han empleado el concepto de continuidad de las operaciones que figura en la norma ISO 22301 como referencia para los diversos aspectos técnicos de la gestión de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas.

## B. Objetivos, alcance y metodología

### Objetivos

10. El propósito del presente examen es informar a los órganos rectores y legislativos y a los jefes ejecutivos de las organizaciones participantes en la DCI sobre la situación de los planes, políticas, procesos y prácticas de continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas y determinar las buenas prácticas y las experiencias adquiridas para orientar las iniciativas en curso y futuras.

11. Los objetivos específicos del examen son:

a) Evaluar el estado de las prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, incluidas las políticas y directrices a nivel de las distintas organizaciones y de todo el sistema, la capacidad interna de apoyo a la gestión de la continuidad de las operaciones y los procesos y procedimientos que complementan, integran y sostienen la planificación de la continuidad de las operaciones;

b) Revisar los progresos realizados durante el último decenio y examinar el estado de aceptación y aplicación de las recomendaciones contenidas en el anterior informe de la DCI sobre el tema[16];

c) Analizar cómo funcionó la gestión de la continuidad de las operaciones, en todo el sistema de las Naciones Unidas a la hora de gestionar las perturbaciones y las interrupciones causadas por la pandemia de COVID-19 y su posterior contribución a los esfuerzos en el ámbito de la resiliencia institucional;

d) Identificar las medidas de responsabilidad y supervisión en la esfera de la gestión de la continuidad de las operaciones.

### Alcance

12. **Cobertura de todo el sistema**. El examen se llevó a cabo a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas e incluyó a todas las organizaciones participantes en la DCI, a saber, la Secretaría de las Naciones Unidas; sus departamentos y oficinas; los fondos y programas

[15] ISO 22301 y Business Continuity Institute, *Good Practice Guidelines 2018 Edition* (Caversham, Reino Unido, 2017); y ISO 22313 sobre "security and resilience – business continuity management systems – guidance on the use of ISO 22301", segunda edición, 2020. El examen de la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional también se inspiró en la norma ISO 22316.

[16] JIU/REP/2011/6, "La continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas".

de las Naciones Unidas; otros órganos y entidades de las Naciones Unidas; los organismos especializados de las Naciones Unidas; y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA). Tres organizaciones no participaron plenamente en el proceso de examen y, por lo tanto, no siempre figuran en las cifras agregadas incluidas en el presente informe. El Centro de Comercio Internacional (ITC) y el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) indicaron que estaban desarrollando su propio marco de gestión de la continuidad de las operaciones durante la preparación del presente examen. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) comunicó que adoptaba el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas.

13. El presente informe se centra en las disposiciones y los marcos organizativos relativos a la gestión de la continuidad de las operaciones, diseñados para operacionalizar la preparación, la respuesta y la recuperación en caso de incidentes perturbadores. Aunque el alcance del examen pretende ser exhaustivo en cuanto a los diversos niveles operacionales que abarca la gestión de la continuidad de las operaciones, se centra principalmente en el nivel de la sede, en el que se promulgan las políticas y las prácticas. Cuando resulta pertinente, se hace referencia al sistema de gestión de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas, pero no es ese el centro del estudio. Los Inspectores también tomaron en consideración el hecho de que la continuidad de las operaciones tiene aspectos complementarios y vínculos con otros procedimientos de gestión, como la gestión de los riesgos institucionales, la seguridad, la recuperación de las TIC en caso de desastre y la seguridad y la salud ocupacionales del personal. No obstante, esos vínculos e interacciones se mencionan en la medida de lo posible dentro del enfoque de la gestión de la continuidad de las operaciones.

**Metodología**

14. De conformidad con las normas internas y los procedimientos de trabajo de la DCI, los Inspectores utilizaron una serie de métodos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos procedentes de distintas fuentes para garantizar la coherencia, la validez y la fiabilidad de sus conclusiones. La información utilizada en la preparación del presente informe está actualizada a octubre de 2021:

- **Examen de gabinete de los documentos y la bibliografía pertinentes**. Los Inspectores estudiaron los documentos normativos y de orientación facilitados por las organizaciones participantes para tener una mejor comprensión de los componentes de los marcos de gestión de la continuidad de las operaciones en vigor. El examen de las resoluciones de la Asamblea General sobre el marco general de gestión de emergencias y el sistema de gestión de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas, así como los informes del Secretario General sobre los progresos realizados en la aplicación de esas iniciativas, aportaron antecedentes históricos y contextuales. El análisis de los informes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión proporcionó indicaciones sobre la labor interinstitucional de elaboración y aprobación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y las medidas de supervisión y seguimiento de la cuestión adoptadas por las organizaciones del sistema, tanto individual como colectivamente. Los Inspectores también consultaron las normas pertinentes del sector, como la ISO 22301, la ISO 22313 y la bibliografía relacionada con la continuidad de las operaciones, por ejemplo, la documentación publicada por el Business Continuity Institute[17]. Se contrató a un consultor experto para que ayudara a elaborar los cuestionarios y a validar y analizar los resultados y las conclusiones.
- **Una serie de cuestionarios**. El envío de un cuestionario a los coordinadores de la continuidad de las operaciones, o su equivalente, facilitó la recopilación de información cualitativa y cuantitativa sobre la situación de esa función en cada una de las organizaciones participantes. El cuestionario incluía dos anexos centrados específicamente en la pandemia de COVID-19 que estaban diseñados para evaluar, en su contexto, sus consecuencias en los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones dentro de las organizaciones y en los órganos rectores y legislativos, y para identificar las medidas de respuesta adoptadas por las organizaciones

[17] Véase www.thebci.org.

participantes, así como las buenas prácticas y las experiencias adquiridas. La respuesta de las organizaciones participantes a los cuestionarios y los anexos varió en cuanto a su calidad y profundidad.

- **Cuestionarios dirigidos a colectivos profesionales especializados**. Se enviaron cuestionarios a colectivos profesionales especializados para recoger sus opiniones sobre la gestión de la continuidad de las operaciones en sus respectivas organizaciones. Los auditores internos y externos comentaron la integración en su labor de las cuestiones relacionadas con la continuidad de las operaciones. La perspectiva de la supervisión se complementó con las respuestas proporcionadas por los presidentes de los comités de auditoría y supervisión de las organizaciones del sistema a través de una encuesta en línea que recogía su valoración de la gestión de la continuidad de las operaciones en sus respectivas organizaciones. Se realizó una encuesta en línea entre los coordinadores de riesgos institucionales (a menudo denominados "oficiales responsables del control de los riesgos") para recabar su opinión sobre la relación entre la gestión de los riesgos institucionales y la gestión de la continuidad de las operaciones.

- **Entrevistas**. Los Inspectores mantuvieron un total de 49 entrevistas con 104 personas de los ámbitos del sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado, así como con expertos de diversos sectores. Sobre la base de las respuestas a los cuestionarios, los Inspectores organizaron entrevistas con funcionarios de las organizaciones participantes encargados de la continuidad de las operaciones y con funcionarios superiores de algunas organizaciones seleccionadas en función de su tamaño, su mandato y su madurez en materia de continuidad de las operaciones. Posteriormente, se realizaron entrevistas de seguimiento con funcionarios responsables de la gestión de riesgos, la supervisión, la gestión de los recursos humanos, la seguridad y los servicios médicos y de orientación, a fin de ofrecer una perspectiva más amplia.

15. **Limitaciones**. El presente examen se llevó a cabo en medio de la pandemia de COVID-19. Se inició en febrero de 2021 y se completó en diciembre de ese año. Debido al particular momento en que se realizó el examen, se produjeron retrasos en el proceso de recogida de datos y las entrevistas tuvieron que realizarse exclusivamente por videoconferencia, lo que puede haber afectado al acceso a algunos interlocutores, así como a su disposición a compartir información sensible, que podría haberse obtenido si la interacción hubiese tenido lugar en persona. Aunque la pandemia sirvió de telón de fondo para que las organizaciones participantes hicieran referencia a sus marcos de gestión de la continuidad de las operaciones, hizo que fuera difícil distinguir entre los procesos, estructuras y prácticas en materia de continuidad de las operaciones que existían antes de la pandemia y los que se habían ajustado específicamente a las circunstancias. Por otra parte, como la pandemia seguía siendo una preocupación durante la realización del examen, también fue difícil evaluar cómo los diversos ajustes introducidos en la gestión de la continuidad de las operaciones con objeto de mejorar la respuesta se mantendrían en el futuro. En el capítulo VI se presenta un estudio monográfico sobre la pandemia elaborado para recoger las primeras experiencias adquiridas por las organizaciones participantes y compartir las buenas prácticas dentro de las comunidades del sistema de las Naciones Unidas. Aunque las misiones sobre el terreno representan un nivel importante y crucial para la aplicación eficaz de la gestión de la continuidad de las operaciones, debido a las limitaciones de acceso, ese nivel no se ha explorado plenamente en el examen.

16. **Agradecimientos**. Los Inspectores desean expresar su agradecimiento a todos los funcionarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y a los representantes de las organizaciones ajenas al sistema que colaboraron en la preparación del informe, especialmente a los que participaron en las entrevistas y compartieron de buen grado sus conocimientos y experiencia en un momento especialmente difícil. Con el fin de garantizar la calidad, se utilizó un método interno de revisión por iguales para solicitar a todos los Inspectores de la DCI sus observaciones sobre el proyecto de informe, que posteriormente se distribuyó a las organizaciones interesadas para que formularan observaciones de fondo sobre los resultados, las conclusiones y las recomendaciones, así como para que corrigieran cualquier error objetivo.

17. **Estructura del informe**. Los Inspectores examinaron los elementos del marco de gestión de la continuidad de las operaciones de las organizaciones participantes, como la orientación normativa, la capacidad y las disposiciones internas (cap. II), la planificación, los procesos y las prácticas de continuidad de las operaciones del sistema de las Naciones Unidas (cap. III), los mecanismos de supervisión (cap. IV) y la cooperación interinstitucional, incluido el sistema de gestión de la resiliencia institucional (cap. V). En un estudio monográfico se presta especial atención al impacto de la pandemia de COVID-19 en el sistema de las Naciones Unidas (cap. VI).

18. **Recomendaciones**. El presente informe contiene seis recomendaciones formales, de las cuales una va dirigida a los órganos rectores y legislativos y cinco a los jefes ejecutivos de las organizaciones participantes en la DCI. Para facilitar el manejo del presente informe y la aplicación de sus recomendaciones, así como su seguimiento, en el anexo XV figura un cuadro en el que se indica si el informe se ha presentado a las organizaciones pertinentes para que adopten medidas o a título informativo, y se especifica si las recomendaciones requieren la adopción de medidas por parte de los órganos rectores y legislativos de las organizaciones o de los jefes ejecutivos. Las recomendaciones formales se complementan con 19 recomendaciones informales, cuyo texto se destaca en negrita, a modo de sugerencias adicionales que, a juicio de los Inspectores, pueden conducir a las recomendaciones oficiales o servirles como base y mejorar aún más la gestión de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas (el anexo XIV contiene una recopilación de las recomendaciones informales).

# II. Un marco para la gestión de la continuidad de las operaciones

19. **Visión general**. Un marco de gestión de la continuidad de las operaciones está integrado por las políticas, la capacidad y el enfoque que una organización aplica para garantizar la continuidad de sus operaciones durante y después de un evento perturbador. Cada organización adapta ese marco en función de su mandato, su modelo institucional y los recursos disponibles. Una organización que opere sin un marco de gestión de la continuidad de las operaciones corre el riesgo de responder ante las interrupciones y perturbaciones de manera incoherente y descoordinada, lo que ahonda las crisis y reduce su capacidad de recuperación. Lo ideal es que el marco garantice que la gestión de la continuidad de las operaciones proporcione un importantísimo aprendizaje de sus procesos y, cuando se produzcan las crisis, pueda contribuir a que la organización aprenda y crezca, se prepare y pueda responder a futuros incidentes, es decir, lo que el sistema de las Naciones Unidas ha definido como resiliencia institucional. La resiliencia significa que las organizaciones no solo se recuperan de las perturbaciones, crisis e interrupciones, sino que aprenden de lo sucedido y ajustan las políticas, revisan los procedimientos y se adaptan a los nuevos retos.

## A. Orientación política y elementos básicos para la gestión de la continuidad de las operaciones

20. **El enfoque del sistema de gestión de la resiliencia institucional proporciona orientación para todo el sistema**. Las organizaciones participantes han indicado que la política del sistema de las Naciones Unidas sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, adoptada por la JJE en 2014 y actualizada en 2021, ha sido un motor para la elaboración de políticas y otros aspectos de la orientación sobre la gestión de la continuidad de las operaciones, como también lo ha sido la norma profesional ISO 22301, que proporciona definiciones y esboza un enfoque de esa función. Sobre la base de las respuestas a los cuestionarios y las entrevistas realizadas por la DCI, es justo decir que la política adoptada para todo el sistema ha servido para aumentar la concienciación sobre la importancia y los principales componentes de la gestión de la continuidad de las operaciones y ha proporcionado un marco para el desarrollo de políticas por parte de las distintas organizaciones. En la política se establece que las organizaciones participantes deben adoptar sus propias políticas para cumplir con el sistema de gestión de la resiliencia institucional[18] y se propone a las organizaciones un enfoque integral de la resiliencia institucional que, por su diseño, incluiría la continuidad de las operaciones como uno de sus componentes, un enfoque que han adoptado algunas organizaciones participantes.

21. **Necesidad de contar con una orientación política propia compatible con la política de todo el sistema**. Cabe señalar que, si bien la Secretaría de las Naciones Unidas y algunas otras organizaciones participantes indicaron que la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional es, por defecto, su política de gestión de la continuidad de las operaciones, es evidente que no está destinada a ser una política autónoma que cada organización participante en la JJE pueda adoptar tal cual, sin adaptarla a sus peculiaridades. Incluso en lo que se refiere a la propia redacción en relación con su aplicación, los miembros de la JJE están llamados a adaptar la política a las necesidades de cada organización[19]. De los indicadores clave del rendimiento que se diseñaron para evaluar la aplicación de la política también parece desprenderse que la intención era que las organizaciones utilizaran la política común como referencia y guía en el desarrollo de sus propias políticas o directrices (el capítulo V contiene más información sobre la política relativa al sistema de gestión de la resiliencia institucional).

22. **La declaración de política muestra la intención y la dirección**. A menudo, una declaración de política es la base del compromiso que una organización adquiere en relación con un tema concreto y es una indicación de alto nivel y transparente para su personal y para los interesados de que la organización se toma el tema en serio. En una declaración de política

[18] CEB/2014/HLCM/17/Rev.1.

[19] *Ibid.*

de gestión de la continuidad de las operaciones se deben definir los objetivos de la organización y sus obligaciones. Es una declaración de alto nivel de la intención y la orientación de la alta dirección para el sistema de gestión de la continuidad de las operaciones y debe reflejar la cultura, las dependencias y el entorno operacional de la organización[20]. Esa declaración de política es necesaria para impulsar una visión institucional de la gestión de la continuidad de las operaciones y fortalecer un enfoque armonizado y coherente en toda la organización. En la declaración se deben definir los principios rectores generales de la gestión de la continuidad de las operaciones para facilitar su puesta en marcha efectiva, en lo que se refiere a la preparación, respuesta y recuperación, especialmente mediante el establecimiento de planes de continuidad de las operaciones para todas las oficinas y dependencias, como se describe en el capítulo III. Tanto si una organización incorpora las consideraciones de la gestión de la continuidad de las operaciones en una política integral de resiliencia institucional adaptada a su modelo de actividad como si tiene una o varias políticas independientes que se centran específicamente en la continuidad de las operaciones, sigue siendo necesario contar con algunos componentes básicos que indiquen que la continuidad de las operaciones no solo se aborda de forma coherente, sino que también es una prioridad institucional. En otras palabras, una declaración de política es necesaria para impulsar una visión institucional de la gestión de la continuidad de las operaciones y fortalecer un enfoque armonizado y coherente en toda la organización, actuando como una masa de equilibrio entre la coordinación central de la continuidad de las operaciones y la aplicación más "localizada" de los planes de continuidad de las operaciones en los niveles operacionales.

23. **En 2011 se encontró una imagen débil**. En 2011, la DCI señaló la ausencia de políticas y estrategias de gestión de la continuidad de las operaciones como una debilidad en todo el sistema de las Naciones Unidas: "El nivel general de preparación para garantizar la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas es muy inferior a las recomendaciones de las normas internacionales pertinentes. ... Solo unas pocas organizaciones cuentan con una política y un plan de continuidad de las operaciones"[21]. Los Inspectores también señalaron que "la inexistencia de una declaración de política redunda en falta de información y de conocimientos en toda la organización sobre las intenciones y la finalidad [de la gestión de la continuidad de las operaciones]". Eso condujo a la primera recomendación formal del informe, en la que se pedía a los jefes ejecutivos que elaborasen una política y una estrategia de continuidad de las operaciones. La intención era establecer un compromiso de abordar la gestión de la continuidad de las operaciones y evitar que los órganos rectores y legislativos le ofrecieran un apoyo político y financiero insuficiente y que la dirección le prestase escasa atención[22]. La recomendación fue muy bien acogida por las direcciones ejecutivas y contribuyó a un aumento de las políticas y orientaciones relativas a la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes (véase el anexo I).

24. **En 2021 se observó una orientación política más elaborada, pero también la adopción de enfoques diferentes**. A lo largo de los años, varios incidentes perturbadores han ido ampliando la necesidad de elaborar planes, de poner en práctica una gestión integral y de adoptar un enfoque y una ubicación más globales de la función de continuidad de las operaciones dentro de una organización. La Secretaría de las Naciones Unidas llevó a cabo un trabajo considerable para el establecimiento de un sistema global de gestión de emergencias y varias organizaciones promulgaron sus propias declaraciones políticas. Al mismo tiempo, surgió en el sistema de las Naciones Unidas el concepto de resiliencia institucional, como se describe en los capítulos I y V. Si bien resulta satisfactorio observar que los marcos normativos han mejorado desde 2011, los Inspectores observaron que la recomendación formulada entonces se aplicaba de diversas formas, desde la promulgación de una política específica o la inclusión de referencias a la gestión de la continuidad de las operaciones en diversos documentos normativos (por ejemplo, documentos sobre la seguridad y políticas de gestión del riesgo institucional) hasta la combinación de un documento normativo de referencia con directrices para el establecimiento de planes de continuidad de las operaciones. En el Anexo II se ofrece una visión general de los principales

[20] ISO 22313, secc. 5.2.1 (establecimiento de la política de continuidad de las operaciones).
[21] JIU/REP/2011/6, pág. iii.
[22] *Ibid.*, párr. 29. Véase también la recomendación 1 del mismo informe.

documentos de referencia para la gestión de la continuidad de las operaciones comunicados por las organizaciones participantes que sirve para ilustrar esa diversidad.

25. **La elaboración de una política separada puede ser poco realista**. Una de las conclusiones del presente examen es que todas las organizaciones participantes mencionan con frecuencia tanto la política de gestión de la resiliencia institucional para todo el sistema de las Naciones Unidas como la norma ISO 22301 (en las que recoge el elemento básico 2: compatibilidad con las normas pertinentes de las Naciones Unidas, que se trata más adelante), ya que 18 de ellas hacen referencia a la política adoptada por la JJE y 9 lo hacen a la norma ISO 22301 en sus políticas, directrices o documentos de orientación. Otra conclusión es que pocas organizaciones participantes han promulgado una política separada sobre la continuidad de las operaciones. Así pues, los elementos básicos que impulsan y enmarcan la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes están distribuidos en otros documentos de política: un plan general de continuidad de las operaciones, planes de continuidad de las operaciones más específicos para distintas oficinas, dependencias o lugares de destino, u otros documentos de orientación. Eso puede suponer un reto a la hora de adoptar un enfoque coordinado dentro de las organizaciones participantes por lo que respecta a la preparación, respuesta y recuperación en caso de un incidente perturbador. Sin embargo, aunque una política separada de gestión de la continuidad de las operaciones puede haber sido un deseo expresado en la recomendación formulada por la DCI en 2011, ya no puede considerarse un imperativo, dado que en la política de la JJE se prevé un planteamiento más general del que la gestión de la continuidad de las operaciones no es sino un elemento más. Dado que esa es la política que se ha acordado en todo el sistema, hay que reconocer su legitimidad y su enfoque.

26. **La pandemia de COVID-19 obligó a las organizaciones a reconsiderar la orientación de sus políticas**. Es importante señalar que la pandemia de COVID-19 sirvió como ensayo de resistencia en tiempo real para las organizaciones participantes y las obligó a reconsiderar la idoneidad de su marco de gestión de la continuidad de las operaciones y la eficacia de sus prácticas. Algunas organizaciones participantes han sido más activas en ese sentido, ya que 4 de ellas han adoptado un documento de referencia sobre la continuidad de las operaciones y otras 16 han informado de la actualización de sus documentos de orientación, concretamente en los dos últimos años[23]. Además, funcionarios de hasta 20 organizaciones participantes indicaron en las entrevistas o en sus respuestas a los cuestionarios enviados por la DCI que la pandemia probablemente impulsaría nuevas revisiones o revisiones más profundas de sus actuales marcos de continuidad de las operaciones o de los componentes, procesos y procedimientos conexos[24]. Además, las organizaciones que actualizan sus marcos de gestión de la continuidad de las operaciones con arreglo a una frecuencia o a un procedimiento claramente establecidos representan una buena práctica y un elemento de disciplina en cuanto a la promulgación de políticas y reflejan el elemento básico 6 (revisión o actualización de la política o las directrices), como se trata a continuación. Eso está en consonancia con las disposiciones habituales relativas a la revisión de los marcos de políticas con una periodicidad determinada y siempre que se produzcan cambios significativos en los factores internos (por ejemplo, un cambio en la alta dirección o la aparición de riesgos nuevos o emergentes) o externos, como la actualización de las políticas de todo el sistema o de las normas internacionales).

27. **Elementos básicos para un enfoque integral de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Mediante un análisis de la política del sistema de las Naciones Unidas sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional respaldado por la JJE y la norma ISO 22301, las dos fuentes más citadas en las actuales políticas de continuidad de las operaciones en todo

[23] Las siguientes organizaciones participantes han actualizado sus políticas de gestión de la continuidad de las operaciones o sus documentos de orientación desde 2020: la FAO, la OACI, la OIT, la OMI, la UIT, el PNUMA, ONU-Hábitat, el ACNUR, el UNICEF, la ONUDI, la Secretaría de las Naciones Unidas, la UNODC, la OMS, la OMPI, la OMM y el OIEA.

[24] Las siguientes organizaciones están planeando actualizaciones o nuevos cambios: la FAO, el OIEA, la OACI, la OIT, la OMI, la UIT, el PNUD, la UNESCO, el UNFPA, ONU-Hábitat, el UNICEF, la Secretaría de las Naciones Unidas, la UNODC, la UNOPS, ONU-Mujeres, la UPU, el PMA, la OMS, la OMPI y la OMM. El ITC y el ONUSIDA indicaron que estaban desarrollando un marco de gestión de la continuidad de las operaciones propio en el momento de la preparación del presente examen.

el sistema, así como el examen de los documentos existentes sobre la gestión de la continuidad de las operaciones de las organizaciones participantes, la DCI determinó los elementos básicos que servirían de apoyo a un enfoque amplio de la gestión de la continuidad de las operaciones (figura I) para su inclusión en las políticas y los documentos de orientación de las organizaciones participantes. Los Inspectores consideran que esos elementos básicos deben ser establecidos y asumidos como propios por los interesados de una organización para poder llegar a una coordinación eficaz de los procesos y procedimientos de gestión de la continuidad de las operaciones y garantizar la responsabilidad en la aplicación del marco. Esos elementos pueden formar parte de un marco normativo más amplio, por ejemplo, uno que abarque la resiliencia institucional, una política independiente sobre la gestión de la continuidad de las operaciones o directrices conexas. Sin embargo, esa lista de elementos básicos no pretende ser exhaustiva, ya que pueden incluirse otros elementos en función del modelo de actividad y el mandato de la organización.

Figura I
**Elementos básicos en los que se basa un enfoque integral de la gestión de la continuidad de las operaciones**

| | |
|---|---|
| **Elementos de alto nivel para la orientación política sobre la gestión de la continuidad de las operaciones** | |
| 1. | **Una declaración en la que se defina el enfoque** de la gestión de la continuidad de las operaciones, su alcance y su compatibilidad con el modelo de actividad, los requisitos operacionales y los objetivos de la organización. |
| 2. | **Compatibilidad con las normas pertinentes de las Naciones Unidas** (y otras normas internacionales, según el caso). |
| 3. | **Descripción de la estructura de gobernanza para la coordinación de las actividades de continuidad de las operaciones** en toda la organización, incluido el mecanismo o mecanismos para la coordinación de la respuesta ante un incidente perturbador. |
| 4. | **Funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claramente definidas** entre los principales interesados internos (por ejemplo, la alta dirección, el personal directivo, el coordinador y los puntos focales de la continuidad de las operaciones). |
| 5. | **Integración de la gestión de la continuidad de las operaciones con otras políticas y procesos** (por ejemplo, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, TIC, seguridad y gestión de crisis). |
| 6. | **Revisión y actualización periódica de la política o de las directrices** que contienen los elementos básicos que impulsan la gestión de la continuidad de las operaciones. |
| 7. | **Detalles del mecanismo o mecanismos para captar y asimilar las experiencias adquiridas** (por ejemplo, revisiones posteriores a la adopción de medidas y evaluaciones internas de la gestión). |
| 8. | **Formación y concienciación sobre el marco de gestión de la continuidad de las operaciones** (dentro de la organización y de los interesados, según sea necesario). |
| **Elementos relacionados con los planes de continuidad de las operaciones** | |
| 9. | **Establecimiento de planes de continuidad de las operaciones** a niveles concretos (por ejemplo, oficinas, dependencias y oficinas exteriores). |
| 10. | **Los planes de continuidad de las operaciones a nivel de dependencia o división deben ser revisados y su calidad contrastada a nivel institucional**. |
| 11. | Requisitos establecidos para el **mantenimiento, ensayo y revisión** de los planes de continuidad de las operaciones. |

*Fuente:* Elaborado por la DCI.

28. **Solo un tercio de las organizaciones participantes incorporan plenamente todos los elementos básicos**. Las organizaciones participantes validaron los 11 elementos básicos comparándolos con sus políticas, directrices y documentos relacionados con la gestión de la continuidad de las operaciones (figura II). En el anexo III se presenta un desglose detallado de la incorporación de cada elemento en las organizaciones participantes. Solo un tercio de

las organizaciones participantes ha indicado que sus políticas, directrices y documentos de orientación reflejan plenamente los 11 elementos básicos. Tanto las funciones y responsabilidades en materia de continuidad de las operaciones (elemento básico 4) como el enfoque y el alcance de la gestión de la continuidad de las operaciones (elemento básico 1) están presentes en todas las organizaciones y, en su mayoría, se reflejan plenamente en sus marcos de continuidad de las operaciones. Los elementos en los que se observan lagunas significativas se analizan en otras secciones del presente examen y se reflejan en recomendaciones formales e informales a lo largo de todo el documento, incluido el elemento básico 7, en relación con el cual el menor número de organizaciones reflejan plenamente cómo están incorporando las experiencias adquiridas (véanse el capítulo III y la recomendación 3) para contribuir a la resiliencia institucional (véanse el capítulo VI y las recomendaciones 5 y 6). El elemento básico 11, en el que se pide a las organizaciones participantes que expongan claramente los requisitos para el mantenimiento, ensayo y revisión de sus planes de continuidad de las operaciones, se refleja parcialmente en un número significativo de respuestas y es motivo de interés en todo el sistema, como se describe con más detalle en el capítulo III.

Figura II

**Inclusión de los elementos básicos en los marcos de gestión de la continuidad de las operaciones de las organizaciones participantes, desglose por número de organizaciones**

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes. El ITC y el ONUSIDA indicaron que estaban elaborando un plan de continuidad de las operaciones propio en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. La UNCTAD comunicó que se ajustaba al marco de la Secretaría de las Naciones Unidas, sin proporcionar más información. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y la Organización Meteorológica Mundial (OMM) no facilitaron información.

29. **Claridad del enfoque y de la responsabilidad**. Si bien la promulgación de políticas y directrices sobre la gestión de la continuidad de las operaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas ha mejorado considerablemente desde 2011, los Inspectores reiteran la importancia de velar por que el enfoque de esa función se defina de acuerdo con el modelo de actividad de la organización, y por que su aplicación y coordinación se entiendan claramente en toda la organización (elemento básico 1, declaración que defina el enfoque). Tanto si una organización cuenta con una política independiente como si incorpora la gestión de la continuidad de las operaciones en una política o unas directrices de carácter más general, la formalización de un marco de gestión de la continuidad de las operaciones y sus elementos básicos en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos y prácticas debe garantizar que

esa función sea eficaz, eficiente y sostenible. Como señaló un punto focal al hablar de la existencia de una política integral de gestión de la continuidad de las operaciones: "Gestionábamos los riesgos para la continuidad de las operaciones antes de que existiera una política en esa esfera. Lo que esa política hizo fue plantar una bandera útil. Hizo que alguien asumiera la responsabilidad a nivel de la alta dirección". Algunos coordinadores de la continuidad de las operaciones que trabajaban sin la orientación de un marco indicaron que los procesos rutinarios, como la frecuencia con que los planes debían someterse a ensayo, se guiaban por una "tradición anual" que ellos o sus supervisores habían iniciado y mantenían. Cuando se les hicieron preguntas más profundas, se hizo evidente que "la tradición" podría no sobrevivir a la rotación habitual de personal y podría no ser sostenible más allá del titular responsable en ese momento. Es necesario que haya en toda la organización una clara responsabilidad sobre el marco y una sólida comprensión de los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones para garantizar que el marco se aplique de forma integral y no se centre exclusivamente en su producto principal: un plan de continuidad de las operaciones.

30. **Los elementos básicos son esenciales para la armonización y la coherencia**. El establecimiento de los elementos básicos que impulsan la gestión de la continuidad de las operaciones favorece un seguimiento más eficaz de los procesos en toda la organización y una mayor responsabilidad de los interesados internos. Según entrevistas mantenidas con los funcionarios pertinentes, eso puede acarrear dificultades en el caso de un enfoque descentralizado (que se trata más adelante con más detalle), habitual en las organizaciones participantes que cuentan con extensas redes sobre el terreno y numerosos planes de continuidad de las operaciones y gestores de procesos. De las entrevistas con los profesionales de la supervisión se traslucía que esa falta de coherencia a nivel institucional y de armonización de las prácticas de planificación de la continuidad de las operaciones llevaban a que la calidad de los planes de continuidad de las operaciones en una organización podía ser notablemente desigual y que la delegación de autoridad en ese ámbito también podía llamar a confusión en cuanto a las responsabilidades. No se trata de restar valor al enfoque descentralizado, que resulta práctico y adecuado en organizaciones con una gran presencia sobre el terreno, simplemente se advierte que en todos los enfoques se debe hacer un esfuerzo en busca de la coherencia, la armonización y la responsabilidad en todos los niveles para tener una visión general de la gestión de la continuidad de las operaciones en toda la organización. La coherencia y la armonización de la gestión de la continuidad de las operaciones en toda la organización, como se indica en el elemento básico 10 (garantía de la calidad), independientemente del enfoque, debe ser una prioridad para fomentar su integración y promover la responsabilidad a todos los niveles. **Como evolución de la recomendación 1 del informe de la DCI de 2011, los Inspectores alientan a los jefes ejecutivos a que revisen las políticas y directrices relativas a la gestión de la continuidad de las operaciones para asegurarse de que incluyan los elementos básicos indicados anteriormente para lograr un enfoque integral y coherente.**

## B. La capacidad interna es fundamental para una gestión eficaz de la continuidad de las operaciones

31. **La capacidad es un aspecto clave para una gestión eficaz de la continuidad de las operaciones**. En ausencia de una capacidad adecuada, y más concretamente en materia de coordinación, gobernanza interna y apoyo y compromiso por parte de la dirección, la gestión de la continuidad de las operaciones probablemente quede aislada en una sola persona u oficina o se considere un mero proyecto dentro de la organización, con el riesgo de que se convierta en un ejercicio de "marcar casillas" en lugar de un proceso integrado. La capacidad de una organización o de una persona se refiere a su aptitud para hacer algo. En el caso de la gestión de la continuidad de las operaciones, debe haber tanto personas como procesos institucionales que estén en condiciones de sostenerla y apoyarla. Tanto en la política de la JJE como en la norma ISO 22301 se identifica la capacidad como base para una gestión eficaz de la continuidad de las operaciones. En todo el sistema de las Naciones Unidas, las disposiciones institucionales orientadas a sostener y coordinar la gestión de la continuidad de las operaciones son muy diversas. Esa diversidad puede ser el resultado tanto de los requisitos impuestos por el modelo de actividad de una organización como de la atención y la prioridad

que se hayan asignado a los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones a lo largo de los años, a menudo directamente correlacionados con los incidentes perturbadores experimentados por la organización.

32. **La capacidad dedicada a la gestión de la continuidad de las operaciones varía entre las organizaciones del sistema**. Las disposiciones institucionales orientadas a la gestión de la continuidad de las operaciones, de las que se muestra un resumen en la figura III, indican que menos de una cuarta parte de las organizaciones participantes cuentan con una función de gestión de la continuidad de las operaciones separada y diferenciada, ya sea en forma de una dependencia dedicada específicamente a coordinar esa gestión o de un coordinador designado para desempeñar esa función. La Secretaría de las Naciones Unidas y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) son las únicas organizaciones participantes que cuentan con una dependencia dedicada a apoyar un enfoque coordinado de las actividades de gestión de la continuidad de las operaciones, como la facilitación de orientación técnica, plantillas y formación. La mayoría de las organizaciones participantes indicaron que la coordinación de la gestión de la continuidad de las operaciones se compartía con otra función, como la gestión del riesgo institucional o la seguridad. En algunas organizaciones que cuentan con una con sede, como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la OMM, las funciones relacionadas con la continuidad de las operaciones figuran entre las que ejerce un funcionario superior, como el director gerente de gestión y operaciones institucionales o el jefe de personal, respectivamente. Por lo general, Cuando hay un acuerdo de funciones compartidas, el porcentaje de tiempo que se dedica a la continuidad de las operaciones es bajo. Para la gestión de la continuidad de las operaciones, el resto de las organizaciones dependen principalmente de una red de puntos focales distribuidos por las dependencias, oficinas y lugares de destino y, en muchos casos, de una coordinación *ad hoc* de las actividades asociadas. En el Anexo IV se ofrece una visión general de las disposiciones institucionales, con indicaciones sobre las relaciones jerárquicas y la ubicación de la función dentro de la organización. Además de los acuerdos existentes, casi todas las organizaciones participantes han reforzado recientemente su capacidad interna y han nombrado coordinadores centrales en materia de continuidad de las operaciones para hacer frente a las circunstancias extraordinarias provocadas por la pandemia de COVID-19. Queda por ver si eso se traducirá en nuevos arreglos para el futuro.

Figura III
**Disposiciones institucionales para la gestión de la continuidad de las operaciones**

| *Disposición* | *Organizaciones* |
|---|---|
| Organizaciones que cuentan con una **dependencia que coordina** las responsabilidades y actividades de la gestión de la continuidad de las operaciones | Secretaría de las Naciones Unidas y PMA |
| Organizaciones que cuentan con una **única función** de coordinador de la continuidad de las operaciones responsable de las actividades de gestión de la continuidad de las operaciones | UIT, UNICEF y OMPI |
| Organizaciones en las que las responsabilidades y actividades de gestión de la continuidad de las operaciones se **comparten** con las de otra función (por ejemplo, gestión de riesgos institucionales, seguridad o recursos humanos) | OIEA, OACI, OIT, PNUD, UNFPA, ONU-Hábitat, ACNUR, ONUDI, UNODC, UNOPS, UNESCO, UNRWA, ONU-Mujeres, UPU y OMM |
| Organizaciones que, en ausencia de una función de coordinación central, dependen principalmente de **puntos focales** distribuidos dentro de las organizaciones para apoyar las actividades de gestión de la continuidad de las operaciones | FAO, OMI, PNUMA y OMS |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes. El ITC y el ONUSIDA indicaron que estaban elaborando un plan de continuidad de las

operaciones propio en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI y comunicaron que tenían previsto adoptar disposiciones basadas en el concepto de puntos focales. La Organización Mundial del Turismo (OMT) no tiene capacidad de gestión de la continuidad de las operaciones. La UNCTAD comunicó que se alineaba con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas, sin dar más detalles sobre sus disposiciones.

33. **La capacidad de coordinación sigue siendo escasa**. La conclusión a la que se llegó en el informe de la DCI de 2011 sobre la capacidad de coordinación dedicada a la gestión de la continuidad de las operaciones fue que era escasa y necesitaba más atención: "la mayoría [de las organizaciones participantes] sigue teniendo dificultades para otorgar a esa función el papel que le corresponde como componente valioso de la gobernanza institucional. Las organizaciones todavía no han pasado de gestionar la continuidad de las operaciones como un programa más a incorporarla a la cultura general de gestión en su funcionamiento cotidiano"[25]. Atendiendo a las respuestas a los cuestionarios enviados por la DCI para el presente examen, se observa que se han logrado mejoras, pero la capacidad de coordinación sigue siendo escasa en las organizaciones participantes y la gestión y coordinación de la continuidad de las operaciones a tiempo completo no parece ser una tendencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, ya que solo tres organizaciones participantes (la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)) afirmaron tener un coordinador de la continuidad de las operaciones a tiempo completo (es decir, que dedica el 100 % de su tiempo a esa función). Esa valoración de la escasa capacidad fue confirmada por los funcionarios de varias organizaciones participantes entrevistados por los Inspectores, algunos de los cuales incluso reconocieron la debilidad de su propia organización en ese sentido. Lo que se desprende claramente de las respuestas es que, para la mayoría de las organizaciones participantes, los procesos y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones no se perciben como algo que requiera una capacidad de coordinación centralizada importante, sino que la mayoría de ellas han confiado y siguen confiando en los coordinadores a nivel operacional para prestar apoyo a los procesos de continuidad de las operaciones. **Aunque los Inspectores observan que es posible que en el pasado la coordinación y el apoyo a la gestión de la continuidad de las operaciones no hayan requerido un nivel significativo de capacidad, a la vista de la reciente pandemia, esos requisitos deberían revisarse, ya que los incidentes perturbadores más frecuentes y prolongados podrían convertirse en algo más habitual.**

34. **Variedad de enfoques**. De la información recogida en los cuestionarios y las entrevistas se desprende que entre las organizaciones participantes existen esencialmente tres modelos de enfoque de la gestión de la continuidad de las operaciones. El primero es un enfoque centralizado, en el que la autoría y el control de las políticas y los planes de continuidad de las operaciones recaen en un coordinador de esa función a nivel institucional. El segundo es un enfoque descentralizado en el que las actividades de continuidad de las operaciones se abordan a través de un sistema de puntos focales. Lo que la DCI ha observado con mayor frecuencia es un modelo híbrido, en el que la coordinación y la descentralización se equilibran según las necesidades de la organización (en el mejor de los casos) o según la madurez de la función de gestión de la continuidad de las operaciones y la capacidad interna disponible (lo más probable). Algunas organizaciones participantes indicaron que estaban evolucionando hacia un modelo híbrido en el que la orientación y la elaboración de las plantillas contempladas en su política de continuidad de las operaciones serían formuladas de forma centralizada por un coordinador, a menudo en la sede central, pero su aplicación operacional se confiaría a cada departamento, dependencia u oficina. En un enfoque híbrido, esencialmente, el coordinador proporciona conocimientos y coordinación metodológica y el jefe de la entidad, oficina o dependencia es el "dueño" de los planes de continuidad de las operaciones y responsable de las actividades conexas.

35. **La capacidad lleva a la coherencia**. La práctica adoptada por las organizaciones participantes está muy influenciada por la capacidad interna que se le asigne, y función de gestión de la continuidad de las operaciones desempeñada por un funcionario a tiempo completo puede simplemente no ser necesaria en todas las organizaciones participantes. En

[25] JIU/REP/2011/6, párr. 23.

ese caso, como en el de otras muchas iniciativas que afectan a todo el sistema, el enfoque de talla única puede no ser el más adecuado, como se reconoce en la política de la JJE y en la norma ISO 22301. Dicho esto, es probable que quienes hayan establecido una dependencia de continuidad de las operaciones o un puesto de coordinador de esa función consigan un enfoque más coherente y un cierto nivel de coordinación y garantía de calidad en toda la organización. La función principal de un coordinador de la continuidad de las operaciones, como destacaron los funcionarios entrevistados, es proporcionar asistencia técnica a los interesados internos y facilitar a nivel general la coherencia, la armonización y la responsabilidad de la gestión de la continuidad de las operaciones. Cuando se produce un incidente perturbador, algunos afirmaron que también acudieron para proporcionar apoyo a la dependencia afectada, servir de enlace con la sede y coordinar los procesos de seguimiento, como los exámenes posteriores a la adopción de medidas. Los Inspectores observaron buenas prácticas en varias organizaciones participantes en las que la función de continuidad de las operaciones se encargaba de revisar los planes preparados por las distintas oficinas para garantizar su calidad, velar por la coordinación con la red de puntos focales, diseñar la formación pertinente para estos, así como para todo el personal, y diseñar y distribuir plantillas para apoyar a las oficinas y dependencias en sus actividades relacionadas con la continuidad de las operaciones.

36. **Una red de puntos focales puede ampliar la capacidad y mejorar la eficacia de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Aunque el nivel de coordinación institucional varía en todo el sistema, la gran mayoría de las organizaciones participantes han establecido una red de puntos focales para prestar apoyo a las actividades de gestión de la continuidad de las operaciones, especialmente las que cuentan con amplias redes sobre el terreno (véase el anexo V). La función principal de los puntos focales es prestar apoyo a las actividades de continuidad de las operaciones dentro de su oficina o dependencia. Los puntos focales suelen ser "dueños" de sus respectivos planes de continuidad de las operaciones y de las actividades de mantenimiento asociadas a su comprobación y actualización. Los puntos focales para la continuidad de las operaciones son un elemento fundamental para la implantación y puesta en marcha de las prácticas de continuidad de las operaciones en toda la organización. La importancia de su función aumenta a medida que disminuye la capacidad dedicada a la coordinación central, y son esenciales para integrar la gestión de la continuidad de las operaciones y velar por el dinamismo de sus procesos y prácticas en su oficina o dependencia.

37. **La formación y responsabilidad de los puntos focales es esencial**. Las redes de puntos focales para la continuidad de las operaciones están presentes en 20 de las organizaciones participantes examinadas, pero solo 4 han elaborado mandatos genéricos en los que se define una función tan esencial, mientras que 14 declararon que las disposiciones conexas estaban incluidas en las descripciones de los puestos del personal encargado. En opinión de los Inspectores, es importante que las organizaciones participantes, especialmente las que dependen en gran medida de su red de puntos focales, lleven a cabo procesos de gestión de la continuidad de las operaciones y se aseguren de que sus funciones y responsabilidades estén claramente definidas, preferiblemente en un documento de atribuciones separado, a fin de reconocer su contribución al mantenimiento y la integración de la gestión de la continuidad de las operaciones, así como para responsabilizarse del mantenimiento, ensayo y revisión de los planes de continuidad de las operaciones. (El documento sobre las atribuciones de los puntos focales en la Sede elaborado por la Secretaría de las Naciones Unidas y que se adjunta a sus directrices sobre la continuidad de las operaciones se considera una buena práctica a ese respecto). Esencialmente, los puntos focales son dueños de los procesos esenciales de continuidad de las operaciones, por ejemplo, los ensayos, y de los productos, por ejemplo, los planes. La responsabilidad que supone asumir la propiedad debe ir acompañada de una formación suficiente. Sin embargo, menos de la mitad de las organizaciones participantes indicaron que impartían formación sobre la gestión de la continuidad de las operaciones, y solo unas pocas afirmaron que formaban específicamente a los puntos focales. Para una función esencial como la que nos ocupa, la formación debería ser obligatoria. En el caso de las organizaciones que incluyen las responsabilidades de gestión de la continuidad de las operaciones en la descripción de los puestos de sus respectivos puntos focales, debe proporcionarse una formación adecuada y debe promoverse la responsabilidad mediante un sistema de evaluación del rendimiento institucional para asegurarse de que las funciones se han desempeñado satisfactoriamente,

especialmente las relacionadas con el mantenimiento, ensayo y revisión de los planes de continuidad de las operaciones.

38. **Es posible que la capacidad de gestión de la continuidad de las operaciones necesite más atención**. En resumen, la capacidad general de gestión de la continuidad de las operaciones ha mejorado desde 2011 en todo el sistema de las Naciones Unidas, en gran medida gracias al uso de redes de puntos focales que permiten a las organizaciones delegar algunas de las responsabilidades en los niveles operacionales, que suelen tener el mayor volumen de información y conocimientos y estar mejor posicionados para responder a incidentes localizados. **Dado que gran parte de la capacidad de gestión de la continuidad de las operaciones recae en los puntos focales, es necesario prestar más atención a la definición de sus funciones y responsabilidades y a su adecuada formación para que las prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones sean coherentes y responsables en toda la organización**.

## C. La ubicación y las relaciones jerárquicas pueden influir en la eficacia de la gestión de la continuidad de las operaciones

39. **Las relaciones jerárquicas son importantes para la gestión de la continuidad de las operaciones**. Como reflejo del elemento básico 4 (funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claras), la ubicación dentro del organigrama y la relación jerárquica de la función de gestión de la continuidad de las operaciones son factores clave para que se considere esencial y pueda integrarse en toda la organización. A ese respecto, en la recomendación 2 del informe de la DCI de 2011 se pedía que se situara en la oficina del jefe ejecutivo o del responsable de la gestión. La intención de la recomendación era facilitar la coherencia y la armonización generales entre los distintos componentes de la continuidad de las operaciones. Teniendo en cuenta el desarrollo de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y otras normas, la continuidad de las operaciones no debe considerarse solo por sí y para sí, sino como un componente clave que contribuye a la resiliencia institucional. Esa coherencia y armonización generales dentro de una organización debe servir a un propósito superior con el fin de beneficiarse de sus procesos y prácticas, y se consigue mejor si la relación jerárquica de la función de gestión de la continuidad de las operaciones le facilita el acceso a la alta dirección y si se establecen mecanismos de gobernanza para responder durante una crisis.

40. **La coordinación de la continuidad de las operaciones se ubica principalmente en la dirección y la administración**. En el Anexo IV se presentan las relaciones jerárquicas que mantiene la función de gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes y se indica dónde se ubica la función dentro del organigrama y quién es el funcionario de más alto nivel encargado de supervisarla. En su mayor parte, la función de coordinación se ubica dentro de la dependencia responsable de la gestión y la administración, con algunas excepciones, como cuando se ubica en el ámbito de la seguridad (dos organizaciones) o en la oficina del contralor o de finanzas (tres organizaciones). Los Inspectores también observan que el funcionario de más alto nivel responsable de la gestión de la continuidad de las operaciones suele pertenecer al nivel de la dirección ejecutiva. Sin embargo, en aproximadamente un tercio de las organizaciones, la relación jerárquica solo llega al nivel de director. La importancia de la relación jerárquica de la función es esencial por el acceso que proporciona al personal directivo superior, así como para la credibilidad de los mecanismos de gobernanza interna establecidos para responder a los incidentes de crisis.

41. **El tono en la cúpula es un factor clave**. Como varios interlocutores transmitieron en las entrevistas y en las respuestas a los cuestionarios de la DCI, el “tono en la cúpula” es un factor clave en lo que respecta a la gestión de la continuidad de las operaciones. La aceptación por parte de la más alta dirección es un elemento esencial a la hora de integrar las prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones en la organización y lograr que sea un vehículo para fomentar la resiliencia institucional. El hecho de que la cúpula directiva asuma como suyo el marco de gestión de la continuidad de las operaciones también puede influir en las funciones y responsabilidades del personal que ha de adherirse a sus principios. A ese respecto, fue positivo observar que, durante el presente examen, la elaboración y aprobación de las políticas relacionadas con la gestión de la continuidad de las operaciones solía llegar a

los niveles más altos de la dirección y se revisaba o aprobaba a nivel ejecutivo o de alta dirección en casi todas las organizaciones participantes.

42. **La integración de la gestión de la continuidad de las operaciones debe venir de lo más alto**. Dado que la gestión de la continuidad de las operaciones es en gran medida un proceso operacional, cuando se producen las crisis esa función alcanza el nivel estratégico, y una organización debe tener la agilidad necesaria para establecer, ajustar y perfeccionar las políticas y los procedimientos para responder a cualquier incidente perturbador. No es probable que eso ocurra sin el apoyo y la implicación de la alta dirección. La dirección ejecutiva es la más indicada para establecer los vínculos adecuados entre la gestión de la continuidad de las operaciones, la gestión de las tecnologías de la información, la gestión de los riesgos institucionales y otros procesos institucionales pertinentes con el fin de informar sobre la resiliencia institucional. Muchos de los funcionarios entrevistados lo expresaron sin rodeos: "Si los planes de continuidad de las operaciones se elaboran durante una crisis, es demasiado tarde". Garantizar que las consideraciones sobre la gestión de la continuidad de las operaciones sean aceptadas desde el nivel más alto es vital para promover la resiliencia institucional y sembrar una cultura de aprendizaje de las crisis.

43. **Mecanismos de gobernanza interna para responder a incidentes perturbadores**. Cuando se produce una crisis, las funciones de gobernanza interna, las responsabilidades y las relaciones jerárquicas descritas en un marco de gestión de la continuidad de las operaciones se convierten en algo fundamental para la respuesta. Algunas organizaciones han creado equipos o comités compuestos por altos directivos y personal funcional esencial que se activan para coordinar la respuesta a una crisis. Según las respuestas a los cuestionarios de la DCI relativos a la pandemia de COVID-19, 24 organizaciones participantes indicaron que habían establecido comités encargados de responder ante los incidentes perturbadores, aunque en algunos casos se trataba de comités *ad hoc* constituidos al inicio de la pandemia. Esos mecanismos, identificados como elemento básico 3 (descripción de la estructura de gobernanza), son esenciales para la coordinación durante una crisis y se basan en la integración de varias funciones para dar una respuesta eficaz y promover la coordinación a los niveles más altos con el fin de agilizar las decisiones, los mensajes y cualquier política de emergencia que puedan ser necesarios. **La relación jerárquica con la alta dirección del coordinador (o la dependencia) a cargo de la gestión de la continuidad de las operaciones y la dependencia en que se ubica la función de coordinación deben sopesarse cuidadosamente, ya que puede afectar a la integración y la coordinación de los distintos interesados y, en particular, al papel que desempeña el coordinador cuando se activa un plan.**

44. **Deben evaluarse de nuevo los elementos básicos y la capacidad**. Aunque las recomendaciones 1 y 2 contenidas en el examen de 2011 han tenido eco en la mayoría de las organizaciones participantes, está justificada la introducción de mejoras y un examen más detallado de los marcos generales de gestión de la continuidad de las operaciones, incluidos los elementos básicos de las políticas y la capacidad para apoyar sus actividades. Además, habida cuenta de la reciente prueba de resistencia a la que ha estado sometida la gestión de la continuidad de las operaciones como resultado de la pandemia, y de las numerosas organizaciones participantes que tienen previsto revisar o actualizar sus políticas y prácticas, es evidente que eso se ha convertido en una preocupación central para la mayoría de ellas. Junto con la revisión de esas políticas, el enfoque que adopte una organización a la hora de llevar a cabo la gestión de la continuidad de las operaciones debe reflejarse en su capacidad para sostener y apoyar los procesos y prácticas pertinentes. Eso significa disponer de mecanismos adecuados para sostener la planificación de la continuidad de las operaciones en todos los niveles y la armonización y coherencia en toda la organización en lo que se refiere a la planificación y la rendición de cuentas de los encargados de las distintas funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión de la continuidad de las operaciones.

45. Se confía en que la aplicación de la siguiente recomendación refuerce la eficacia del marco de gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes.

**Recomendación 1**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2023, revisar su marco de gestión de la continuidad de las operaciones y asegurarse de que las partes interesadas pertinentes determinen y asuman como propios los elementos básicos que se señalan en el presente informe, a fin de facilitar una coordinación eficaz de los procesos y prácticas de continuidad de las operaciones, promover la coherencia en su aplicación y fomentar la rendición de cuentas a todos los niveles.**

# III. Planes de continuidad de las operaciones: procesos y prácticas

46. **Visión de conjunto**. Los procesos y prácticas asociados a la planificación de la continuidad de las operaciones son fundamentales para integrar y arraigar la gestión de esa función en las organizaciones. En el examen realizado por la DCI en 2011, casi la mitad de las recomendaciones estaban relacionadas con los procesos y procedimientos de planificación, ya que se consideró que solo 6 de las 15 organizaciones participantes en el examen habían adoptado disposiciones adecuadas al respecto, mientras que las demás no tenían planes o solo tenían proyectos aún por aprobar. Los planes que existían, en general, se consideraron deficientes en cuanto a su nivel, alcance y cobertura y también en cuanto al análisis y rigor de sus regímenes de mantenimiento, ensayo y revisión[26]. Como la DCI concluyó en 2011 y varios puntos focales transmitieron en el presente examen, el principal foco de atención de la gestión de la continuidad de las operaciones en el pasado eran las TIC, y varios afirmaron que no era raro que los miembros de la alta dirección considerasen la continuidad de las operaciones como "una cuestión relacionada principalmente con las TIC". Aunque las TIC son un elemento importante para la gestión de la continuidad de las operaciones, con la llegada de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y las normas ISO, la cuestión ya no puede considerarse desde una óptica tan limitada. Además, la maduración de las prácticas de planificación de la continuidad de las operaciones ha sido esencial para la eficacia de la gestión de esa función y el alcance y la cobertura de su principal producto, los planes de continuidad de las operaciones.

47. **Evolución desde 2011**. Según las respuestas de las organizaciones participantes y el análisis de la DCI, la situación actual muestra un panorama muy mejorado en lo que respecta a los procesos y procedimientos de planificación de la continuidad de las operaciones, para lo que se considera que la labor de la DCI, la adopción de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y la norma ISO 22301 han sido factores impulsores y facilitadores. En la actualidad, todas las organizaciones participantes que respondieron al presente examen, excepto tres, cuentan con planes de continuidad de las operaciones (elemento básico 9, establecimiento de planes de continuidad de las operaciones), y todas las que cuentan con dichos planes dicen que los mantienen a diferentes niveles, incluidas las oficinas de la sede y las dependencias sobre el terreno (anexo VI). Sin embargo, aunque la planificación de la continuidad de las operaciones ha experimentado mejoras significativas en los últimos diez años, ese es el punto más vulnerable a la negligencia porque es posible que los procesos no sean inclusivos o integrales, que los planes carezcan de suficientes análisis y vínculos, y que las prácticas de mantenimiento, ensayo y revisión no sean todo lo rigurosas, estructuradas o coherentes que sería de desear.

## A. Consideraciones para la elaboración desarrollo de planes de continuidad de las operaciones

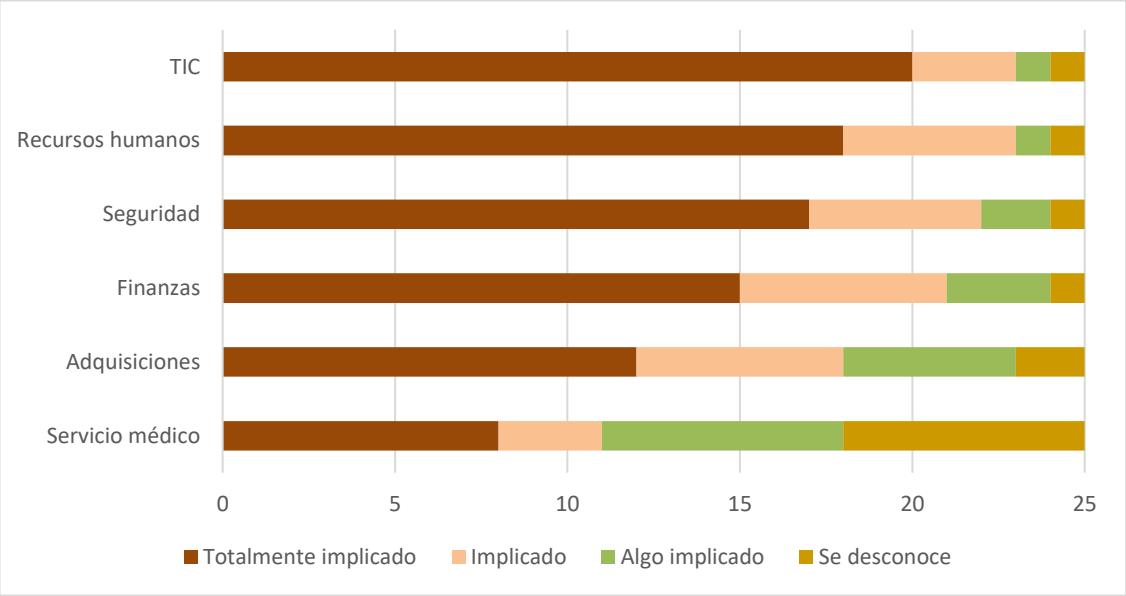
48. **El proceso y la participación del personal esencial**. Una de las funciones del coordinador de la continuidad de las operaciones, como se ha tratado en el capítulo anterior y se refleja el elemento básico 5 (integración de la gestión de la continuidad de las operaciones con otras políticas y procesos), es la de actuar como facilitador de los procesos y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones, incluidos los asociados a la planificación de esa actividad. Ese es especialmente el caso de las organizaciones que aplican un enfoque descentralizado, en el que el jefe de cada dependencia u oficina suele encargarse de elaborar o actualizar el plan mientras el coordinador proporciona un apoyo que, generalmente, incluye la distribución de directrices, el seguimiento del estado de los planes, el apoyo técnico permanente, la organización de cursos de formación y la captación y el intercambio de buenas prácticas para conseguir una mejora continua. Mientras que el coordinador proporciona orientación técnica, los "dueños" de los planes de continuidad de las operaciones suelen ser los jefes de las oficinas, departamentos o dependencias que prestan

[26] JIU/REP/2011/6.

servicios esenciales y en los que el tiempo es un factor decisivo y que pueden delegar las funciones operativas en sus puntos focales.

49. **Consultas con los servicios médicos y de orientación**. En el desarrollo y la actualización de los planes, las consultas y la participación de otras funciones pueden ser fundamentales para identificar los recursos disponibles y los posibles riesgos. En muchas de las organizaciones participantes que participaron en el presente examen, el proceso de planificación se describe como inclusivo e integral, y afirmaron que se recurre a la experiencia y los conocimientos de diversas funciones. En la figura IV se recoge la información facilitada por las organizaciones sobre el nivel de participación de otros departamentos y funciones en la elaboración y actualización de los planes de continuidad de las operaciones. Las funciones de seguridad, recursos humanos, TIC, finanzas y adquisiciones suelen mostrar un buen grado de participación, pero son menos las organizaciones que cuentan con la participación de sus unidades médicas. Si bien la aportación de diversas fuentes esenciales como cimiento de la elaboración de los planes es una conclusión positiva en el presente examen, habida cuenta de las repercusiones en la salud y la seguridad laboral del personal en la reciente pandemia, **los Inspectores alientan a los jefes ejecutivos a que incluyan las consultas con los servicios médicos y de orientación en sus procesos de planificación de la continuidad de las operaciones**.

Figura IV
**Funciones orgánicas que intervienen en la elaboración y actualización de los planes de continuidad de las operaciones, por número de organizaciones participantes**




*Fuente:* Cuestionarios de la DCI (2021). El ONUSIDA indicó que estaba elaborando un plan de continuidad de las operaciones propio en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. La UNCTAD comunicó que se ajustaba al marco de la Secretaría de las Naciones Unidas, sin proporcionar más información. La OMT no tiene un plan de continuidad de las operaciones.

50. **Vínculos con las evaluaciones y los procesos relacionados con el riesgo**. Normalmente, en un marco de gestión del riesgo institucional se identificarán y evaluarán, entre otras amenazas, los riesgos estratégicos que puedan afectar a la ejecución de las estrategias, teniendo en cuenta el modelo de actividad y el perfil de riesgo de la organización. Los riesgos se anotan en registros junto con la probabilidad de que se materialicen y el posible impacto que pueden tener, así como las estrategias de gestión para prevenirlos o dales respuesta si llegan a materializarse. Los procesos de planificación de la gestión de la continuidad de las operaciones pasan a primer plano cuando los riesgos detectados pueden interrumpir o perturbar las operaciones, concretamente la continuidad de los servicios esenciales y en los que el tiempo es un factor decisivo. El principal recurso para tener en cuenta los riesgos en la planificación de la continuidad de las operaciones es el registro de riesgos institucionales, que se elabora y mantiene por medio de los procesos de gestión del

riesgo, hoy en día bien establecidos en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas[27]. Es importante señalar que, mientras que la gestión del riesgo institucional se sitúa en un nivel estratégico dentro de una organización y refleja sus objetivos y metas, la gestión de la continuidad de las operaciones es, en gran medida, de naturaleza operacional y, como afirmó un responsable de riesgos, actúa "como mecanismo de mitigación de riesgos. Es un control correctivo que minimiza los daños causados por un incidente perturbador". De hecho, en algunos registros de riesgos de las organizaciones participantes, la continuidad de las operaciones aparece como un riesgo y un sistema maduro de gestión de la continuidad de las operaciones aparece como una medida de mitigación.

51. **Puede mejorarse la conexión entre la gestión del riesgo y la continuidad de las operaciones**. En 2011, los Inspectores observaron una desconexión entre la gestión del riesgo y la continuidad de las operaciones[28], y en un examen anterior caracterizaron la continuidad de las operaciones como una esfera incluida dentro de la gestión del riesgo institucional[29]. Una opinión más contemporánea es que los dos procesos se complementan y deberían converger en objetivos comunes como la identificación, evaluación y gestión de los riesgos de interrupción que podrían impedir que una organización alcance sus objetivos. De eso se hicieron eco algunos directivos con funciones combinadas de gestión de riesgos institucionales y de gestión de la continuidad de las operaciones, que señalaron que los procesos y redes existentes para apoyar la gestión de riesgos institucionales se aprovechaban, en muchos casos, para apoyar también la gestión de la continuidad de las operaciones, asegurando así su complementariedad y la cobertura de los riesgos más probables y con mayor impacto. En el presente examen hay indicios de que, aparte de las dos funciones combinadas, puede ser necesario reforzar el vínculo entre la gestión del riesgo y la de la continuidad de las operaciones para aprovechar realmente su potencial complementario. Más del 85 % de los oficiales responsables del control de los riesgos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que respondieron a la encuesta de la DCI[30] indicaron que su registro de riesgos institucionales se compartía con el coordinador de la continuidad de las operaciones y creían que ese recurso se tenía en cuenta. Sin embargo, solo el 64 % de los coordinadores de la continuidad de las operaciones indicaron que realmente utilizaban el registro de riesgos a la hora de elaborar los planes de continuidad de las operaciones. Además de esa desconexión, más del 40 % de los oficiales responsables del control de los riesgos no estaban seguros de que los riesgos estratégicos contenidos en el registro de riesgos institucionales que podían dar lugar a la interrupción de las operaciones estuvieran reflejados en los respectivos planes de continuidad de las operaciones de su organización o directamente afirmaron que no lo estaban. Los Inspectores reconocen que los riesgos institucionales y estratégicos no siempre son relevantes para la continuidad de las operaciones, ya sea porque no afectan a las operaciones en las que el tiempo es un factor decisivo (por ejemplo, los riesgos para la reputación y los riesgos políticos a largo plazo) o porque es imposible definir un punto o momento predeterminado para la recuperación. Dicho esto, los registros de riesgos son una herramienta de referencia imprescindible para la gestión de la continuidad de las operaciones y, a la inversa, la gestión de riesgos institucionales también puede beneficiarse de la información sobre los riesgos operacionales identificados por la gestión de la continuidad de las operaciones que pueden señalar tendencias (como los problemas relacionados con la conectividad a Internet y las interrupciones de las transacciones financieras) a niveles operacionales que sirven de base para sus procesos a nivel estratégico. Las interacciones complementarias de la gestión de la continuidad de las operaciones con la gestión del riesgo institucional podrían incluir: a) la organización de talleres conjuntos para identificar los riesgos; b) la formulación de solicitudes para identificar qué riesgos podrían tener un impacto importante en la continuidad de las operaciones; c) la inclusión de la

[27] JIU/REP/2020/5, "Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas".

[28] JIU/REP/2011/6, párr. 51.

[29] JIU/REP/2010/4, "Examen de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas: Marco de referencia".

[30] La DCI realizó una encuesta separada entre los oficiales responsables del control de los riesgos o responsables de los procesos de gestión de riesgos de la empresa para captar el uso y la consideración de los riesgos en las prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones y para comprender mejor los vínculos entre esos dos importantes procesos institucionales.

continuidad de las operaciones en los planes de gestión de riesgos; y d) la consideración de una insuficiente continuidad de las operaciones como un riesgo principal. En definitiva, la vinculación entre las dos funciones o dependencias arroja beneficios para el personal directivo superior, ya que los riesgos generalmente no son estáticos y la rapidez con que algunos de ellos evolucionan (como las pandemias, los conflictos regionales y los desastres naturales) también puede afectar a la continuidad de las operaciones. **Los Inspectores señalan que la interacción periódica y sustantiva entre las funciones de gestión del riesgo institucional y de gestión de la continuidad de las operaciones es esencial para la identificación, la respuesta y la gestión de los riesgos, tanto a nivel estratégico como operacional, y deben ser facilitadas y alentadas por la alta dirección**.

52. **Objetivos de un análisis del impacto en las operaciones**. El objetivo principal de un análisis del impacto en las operaciones es informar a la alta dirección sobre qué servicios o productos de la organización deben prestarse de forma prioritaria si se producen perturbaciones, ya que con el análisis suele evaluarse el posible impacto en la prestación de servicios y establecerse los plazos predeterminados para su recuperación. En los plazos se contempla el período máximo tolerable de interrupción, que constituye el "umbral", es decir, el período de tiempo más allá del cual el impacto que supondría no reanudar las actividades sería inaceptable para la organización; y el objetivo en cuanto al tiempo de recuperación, que es el plazo para restaurar las actividades interrumpidas a un nivel predeterminado. Con el análisis del impacto en las operaciones también se identifican los elementos de los que dependen las operaciones esenciales, como los recursos, el personal y los proveedores externos e internos[31]. En teoría, un análisis del impacto contribuye al proceso de determinación del alcance de las actividades relacionadas con la continuidad de las operaciones, que es una decisión de la organización basada en su contexto institucional[32]. Según las respuestas a los cuestionarios de la DCI, 14 organizaciones habían realizado análisis del impacto en las operaciones, mientras que 11 no lo habían hecho. Entre las que respondieron, casi todas las que habían realizado dicho análisis habían establecido también un período máximo tolerable de interrupción y un objetivo de tiempo de recuperación. Sin embargo, varias organizaciones comentaron que habían establecido los requisitos de tiempo por medio de un análisis informal y no de un análisis formal del impacto en las operaciones (pueden verse más detalles en el anexo VII).

53. **Uso del análisis del impacto en las operaciones**. Entre las organizaciones participantes hay opiniones divergentes sobre la realización sistemática de análisis formales del impacto en las operaciones. Las respuestas al cuestionario y las entrevistas revelaron que existen argumentos tanto a favor como en contra de la realización de esos análisis formales. Como razones para llevar a cabo dicho ejercicio, las organizaciones mencionaron que les ayudaba a determinar las funciones que podrían verse afectadas por las amenazas y las esferas esenciales que las organizaciones querían que siguieran operando, así como a evaluar el posible alcance de las perturbaciones en varios departamentos. Una organización había llevado a cabo un análisis del impacto en las operaciones para determinar los posibles efectos de una perturbación en uno de sus principales centros de servicios de TIC, incluyendo las medidas que podrían ponerse en marcha para mantener la continuidad las operaciones en otros lugares. Como comentó una organización, "un análisis del impacto en las operaciones te permite establecer prioridades" en planificación de la continuidad de las operaciones. Por el contrario, algunas organizaciones sugirieron que la realización de un análisis formal del impacto en las operaciones podía resultar muy larga y costosa si la llevaban a cabo consultores externos. Además, los esfuerzos por completar el análisis podían a veces superar los beneficios que cabía obtener del producto final. Una organización comentó que había realizado un análisis de ese tipo con ayuda de una empresa consultora, pero el proceso agotó a los departamentos participantes y la organización no pudo llevar el análisis al siguiente nivel. El propósito de una evaluación del impacto, formal o no, es ayudar a la organización a identificar y establecer prioridades entre los servicios que deben prestarse en caso de perturbación, una información necesaria y valiosa que debe incluirse en los procesos y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones. Dicho esto, puede que no sea necesario que una evaluación sea formal o que la realice un consultor externo para ser útil.

[31] ISO 22301, secc. 8.2.2 (análisis del impacto en las operaciones).

[32] JIU/REP/2011/6, párrafos. 46 y 47.

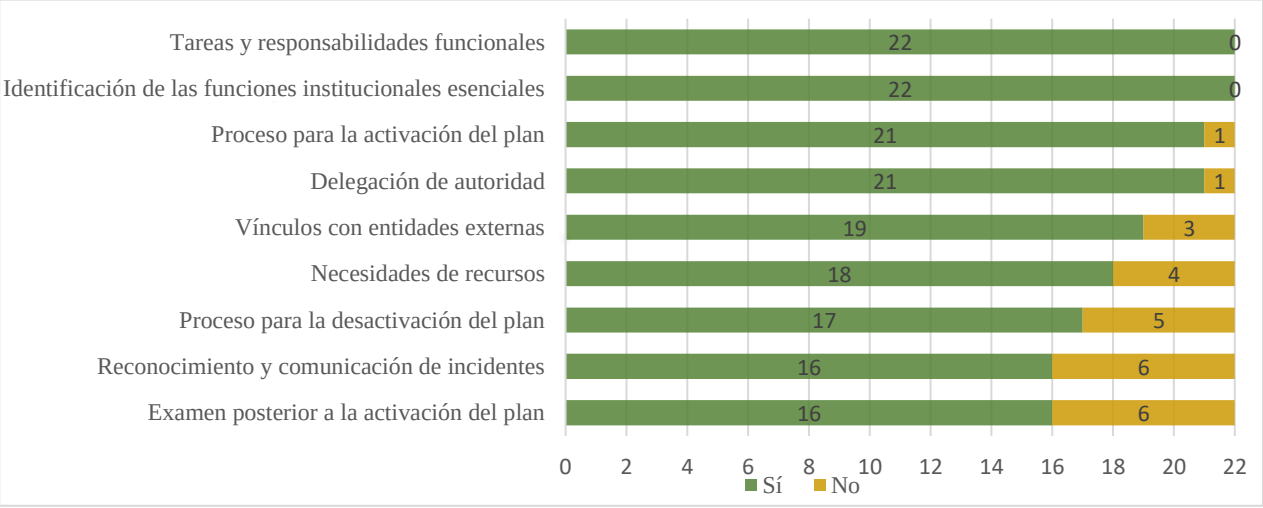
**Los Inspectores apoyan a las organizaciones participantes en el uso de instrumentos para analizar el posible impacto de las perturbaciones y determinar los servicios prioritarios, y sugieren que en esos instrumentos se incluyan también análisis de costos y beneficios, especialmente si se recurre a consultores externos**.

## B. Alcance y contenido de los planes de continuidad de las operaciones

54. **Visión general de los planes de continuidad de las operaciones**. Los planes de continuidad de las operaciones constituyen un pilar central y los principales resultados de la gestión de la continuidad de las operaciones. Un plan de ese tipo es una información documentada que guía la respuesta de una organización ante una perturbación y la ayuda a reanudar, recuperar y restablecer la provisión de productos y servicios de acuerdo con sus objetivos[33]. Como referencia principal para la continuidad de las operaciones, un plan debe ayudar a una organización a mantener en funcionamiento, en la medida de lo posible, los servicios más esenciales durante y después de los incidentes perturbadores para reducir al mínimo el tiempo de inactividad y ayudarla a recuperarse lo más rápidamente posible.

55. **Contenido de los planes de continuidad de las operaciones**. Al examinar varios planes presentados por las organizaciones participantes se comprobó que, en general, incluían disposiciones sobre la delegación de autoridad, las tareas y responsabilidades funcionales, los vínculos con entidades externas, las necesidades de recursos, el reconocimiento y la notificación de incidentes, la identificación de las funciones institucionales esenciales, los procesos de activación y desactivación del plan y, en menor medida, los requisitos para la realización de exámenes posteriores a la activación del plan (figura V). En la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, uno de los indicadores del rendimiento requiere que las organizaciones de las Naciones Unidas cuenten con varios planes de respuesta a las crisis, uno de los cuales es un plan de continuidad de las operaciones, que acompaña a un plan de seguridad, un plan de gestión de crisis, un plan de recuperación de las TIC en caso de desastre, un plan de comunicación de crisis, un plan de respuesta a incidentes con gran número de víctimas y un plan de apoyo al personal.

Figura V
**Principales elementos incluidos en los planes de continuidad de las operaciones, por número de organizaciones participantes**




*Fuente:* Cuestionarios de la DCI (2021). El ITC y el ONUSIDA indicaron que estaban elaborando un plan de continuidad de las operaciones propio en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. La UNCTAD comunicó que se ajustaba al marco de la Secretaría de las Naciones Unidas, sin proporcionar más información. La UIT y la OMT no proporcionaron información.

[33] ISO 22301, secc. 8.4 (planes y procedimientos de continuidad de las operaciones).

56. **Vínculos con otros procesos y políticas**. Como se indica en el elemento básico 5 (integración de la gestión de la continuidad de las operaciones con otras políticas) del capítulo II, las disposiciones encaminadas a asegurar los vínculos entre la gestión de la continuidad de las operaciones y otros procesos y políticas pertinentes son esenciales para determinar los riesgos, las competencias y los recursos necesarios para elaborar los planes correspondientes. En los indicadores del rendimiento de la política de resiliencia institucional para todo el sistema también se requiere que se armonicen esos planes, ya que son complementarios y pueden interconectarse en el contexto de la continuidad de las operaciones[34]. Algunas organizaciones participantes están avanzando en esa dirección y, como declaró un funcionario: "Tenemos que vincular la planificación de la continuidad de las operaciones con nuestra planificación anual de la seguridad, la respuesta médica y la recuperación en caso de desastre, para poder dar una respuesta coherente ante los incidentes perturbadores. Esa es la parte del marco normativo que necesitamos para enlazar con otros elementos del sistema de gestión de la resiliencia institucional". En otra organización participante, esa vinculación seguía siendo una aspiración: "Los puntos focales no son necesariamente responsables de otros elementos. Tenemos que comunicarnos y coordinarnos con ellos en cada respuesta. Por ejemplo, los puntos focales para la continuidad de las operaciones no son responsables de la seguridad, pero tenemos que coordinarnos con los colegas de seguridad cuando se trata de la seguridad de los locales y asegurarnos de que el personal participa en los simulacros". Eso es más relevante, obviamente, cuando los planes se activan a raíz de un incidente.

57. **La activación de los planes de continuidad de las operaciones reveló deficiencias**. Según las respuestas a los cuestionarios de la DCI, en los últimos cinco años, menos de la mitad de las organizaciones participantes, en gran medida las que habían desplegado amplias redes sobre el terreno, habían activado sus planes de continuidad de las operaciones. La activación se había producido principalmente en las oficinas regionales o nacionales para hacer frente a distintos tipos de incidentes perturbadores, como catástrofes naturales, disturbios sociales e industriales, accidentes y conflictos regionales. En todas las organizaciones, salvo unas pocas, los planes se activaron a todos los niveles en respuesta a la pandemia de COVID-19. La pandemia ha supuesto una prueba de resistencia en tiempo real para la gestión de la continuidad de las operaciones, pero también ha puesto de manifiesto las deficiencias de planes que, en algunos casos, nunca se habían activado. Varios funcionarios de las organizaciones participantes reconocieron su preocupación por planes que no habían sido actualizados o ensayados suficientemente y que resultaron ser excesivamente largos y complicados, difíciles de aplicar o no fueron útiles para responder a una crisis concreta, como la pandemia de COVID-19. Eso podría deberse en parte a unos mecanismos inadecuados de seguimiento y actualización, ya que los funcionarios de las organizaciones que contaban con una amplia red sobre el terreno dieron a entender que la actualización de decenas de planes de continuidad de las operaciones se había vuelto muy complicada debido al volumen y la complejidad de los propios planes.

58. **Las herramientas digitales pueden contribuir a mejorar la eficiencia y la eficacia**. Con el fin de reducir la excesiva carga de trabajo y simplificar los planes de continuidad de las operaciones, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) ha puesto en marcha una aplicación de escritorio y móvil, denominada aplicación de continuidad de las operaciones y gestión de crisis, con la que se simplifica y automatiza el desarrollo de esos planes, ya que envía una notificación automática cuando se activa un plan y proporciona información en tiempo real sobre las actualizaciones y los ensayos de funcionamiento. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) también ha puesto en marcha una herramienta digitalizada para la supervisión de los planes de continuidad de las operaciones. Esa herramienta facilita la coordinación y supervisión a nivel institucional de los planes descentralizados de la FAO, en particular para sus oficinas en los países, y una visión completa del estado de los planes, de cualquier posible activación y de los incidentes de crisis en todo el mundo. **Los Inspectores consideran que el uso de herramientas automatizadas destinadas a agilizar la gestión de la continuidad de las operaciones, en particular en el**

[34] CEB/2014/HLCM/17/Add.1. Puede consultarse en https://unsceb.org/sites/default/files/2020-11/ORMS%20-%20Key%20Performance%20Indicators.pdf.

**caso de las organizaciones que cuentan con amplias redes sobre el terreno, es una buena práctica que podría contribuir a mejorar la eficiencia y la eficacia de la planificación de la continuidad de las operaciones, especialmente en lo que respecta al seguimiento de su régimen de activación, mantenimiento, ensayo y revisión.**

## C. Sensibilización y formación del personal para apoyar la gestión de la continuidad de las operaciones

59. **La formación es esencial para la gestión de la continuidad de las operaciones**. En el anterior examen de la DCI, los Inspectores formularon una recomendación final en el capítulo relativo a los procesos de planificación para hacer frente al "bajo nivel de concienciación sobre la continuidad de las operaciones" y pidieron que se ampliara la formación del personal[35]. Tanto en la política de todo el sistema sobre la gestión de la resiliencia institucional como en las normas profesionales se hace hincapié en la necesidad de formación, concienciación y ensayo para apoyar la gestión de la continuidad de las operaciones. En cuanto a la política, cuatro de los cinco indicadores del rendimiento asociados al mantenimiento, ensayo y revisión están relacionados con la formación y la concienciación[36]. Además, en el régimen de mantenimiento, ensayo y revisión de la política se hace referencia a la formación y la concienciación con el propósito de garantizar que todos los directivos y el personal conozcan los planes y procedimientos de gestión de emergencias e incluir un plan de acción para realizar anualmente campañas de concienciación[37]. En la norma ISO 22301 se hace hincapié en la aplicación de un programa de ensayos y simulacros para "validar en el tiempo la eficacia de las estrategias y soluciones de continuidad de las operaciones". Ese enfoque incluye la creación de escenarios apropiados, bien planificados y claramente definidos, que potencien el trabajo en equipo y la competencia para desempeñar las funciones en caso de perturbación, y que se pongan a prueba a intervalos regulares[38].

60. **La simulación como buena práctica para la formación**. Varias organizaciones comentaron que realizaban ejercicios teóricos o de simulación basados en escenarios específicos como parte de sus actividades de formación y concienciación sobre la continuidad de las operaciones. Ese tipo de formación, que los Inspectores consideran una buena práctica, permite a los participantes practicar sus funciones en el ámbito de la continuidad de las operaciones en escenarios simulados y familiarizarse con los procedimientos; también puede revelar cualquier "deficiencia" en un plan de continuidad de las operaciones que sea necesario abordar. Según la norma ISO 22301, un programa de ensayos debe contribuir a potenciar el trabajo en equipo, la competencia, la confianza y los conocimientos de quienes desempeñan alguna función en relación con las perturbaciones. Los coordinadores de la continuidad de las operaciones que habían realizado ese tipo de ensayos con personal de distintos niveles indicaron que contribuían a fomentar la interacción entre la alta dirección y los demás niveles y que mejoraban la cultura de la organización en cuanto a la continuidad de las operaciones. Tampoco conviene olvidar que el aprendizaje en las aulas sigue siendo pertinente y un instrumento importante para muchos miembros del personal que necesitan comprender los conocimientos técnicos relacionados con la continuidad de las operaciones.

61. **Actividades de formación y divulgación sobre la gestión de la continuidad de las operaciones amplias y específicas**. La mayoría de las organizaciones participantes llevan a cabo actividades de divulgación o formación sobre la gestión de la continuidad de las operaciones para el personal (véase el anexo VIII), en consonancia con el elemento básico 8 (formación y concienciación), aunque solo la mitad, aproximadamente, hacen referencia a ello en sus respectivos marcos. Las actividades de divulgación y concienciación son las más utilizadas y variadas entre las organizaciones, siendo las más comunes las sesiones informativas y las reuniones de las dependencias, seguidas de las reuniones individuales y

[35] JIU/REP/2011/6, recomendación 8.

[36] CEB/2014/HLCM/17/Add.1, indicadores C1, C2, C3 y C5.

[37] CEB/2014/HLCM/17/Add.2, anexo A. Puede consultarse en https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/High-Level%20Committee%20on%20Management/Document/ORMS%20-%20Maintenance,%20Exercise%20and%20Review%20(ME%26R)%20Regime.pdf.

[38] ISO 22301, secc. 8.5 (programa de ensayos).

los talleres. En cuanto a los programas de formación, son relativamente pocas las organizaciones participantes que imparten formación adaptada o formación presencial centrada en la continuidad de las operaciones. La formación que se imparte suele estar encaminada a la orientación del personal directamente encargado de las actividades relacionadas con la continuidad de las operaciones, como los puntos focales, los miembros del equipo de gestión de crisis y el personal de las misiones sobre el terreno, y solo en unos pocos casos es obligatoria para dicho personal. Si bien la mayoría de las organizaciones participantes llevan a cabo algún tipo de actividad de formación o de sensibilización sobre la gestión de la continuidad de las operaciones, **los Inspectores alientan a los jefes ejecutivos de las organizaciones participantes a que evalúen sus enfoques para impartir formación y llevar a cabo actividades de divulgación amplias y específicas sobre la gestión de la continuidad de las operaciones para los diversos niveles del personal, a fin de mejorar el trabajo en equipo y potenciar la confianza y la competencia en el desarrollo de las funciones y responsabilidades inherentes a la respuesta ante incidentes perturbadores.**

## D. Prácticas y requisitos de mantenimiento, ensayo y revisión

62. **Debilidad de los requisitos de mantenimiento, ensayo y revisión**. Las disposiciones relativas al mantenimiento, ensayo y revisión de las disposiciones específicas en el marco de las directrices sobre la política de gestión de la continuidad de las operaciones (elemento básico 11) son esenciales para garantizar que los planes no solo se actualicen periódicamente en función de la aparición de riesgos nuevos o emergentes, sino que también sirvan para preparar al personal e integrar la gestión de la continuidad de las operaciones como una práctica dinámica. Una organización que preste servicios esenciales y en los que el tiempo sea un factor primordial debe estar razonablemente segura de que su gestión de la continuidad de las operaciones sigue siendo suficiente, eficiente y funcional. También debe contar con mecanismos para asimilar las experiencias adquiridas tras la desactivación de un plan, con el fin de garantizar que la gestión de la continuidad de las operaciones sea eficaz y contribuya a la resiliencia institucional. En la norma ISO 22301 se confía en que una organización implemente y mantenga un programa de ensayos eficaz, evalúe la documentación y las capacidades en la esfera de la continuidad de las operaciones y mejore continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de esa función[39]. En la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional también se requiere que las organizaciones de las Naciones Unidas adopten un programa de mantenimiento, ensayo y revisión, ya que un plan de continuidad de las operaciones "no puede considerarse fiable a menos que se haya ensayado y sometido a una mejora constante, y se haya probado para garantizar que los procedimientos de gestión de emergencias sean coherentes con los profesionales y la política de la organización"[40]. Aunque la mayoría de los indicadores asociados con el ámbito del mantenimiento, ensayo y revisión de la política están vinculados a la formación y la concienciación, según los resultados comunicados en 2018 sobre los indicadores clave del rendimiento de las organizaciones participantes, ese ámbito es el más deficitario en lo que se refiere al cumplimiento. Según las respuestas a los cuestionarios de la DCI, 13 organizaciones han establecido criterios para actualizar sus planes de continuidad de las operaciones. Algunos criterios se basan en el tiempo (meses/año), mientras que otros se basan en los cambios de las situaciones, los riesgos, las estructuras orgánicas y los sistemas o tras un ensayo de prueba y aprendizaje. Por otra parte, diez organizaciones que contaban con marcos establecidos respondieron que no habían adoptado ningún criterio para actualizar sus planes. **Los Inspectores creen firmemente que la ausencia de criterios para actualizar los planes de continuidad de las operaciones es una cuestión que debe abordarse, ya que la elaboración de un enfoque más fundamental e integral de la gestión dinámica de la continuidad de las operaciones requiere la adopción de criterios para los procedimientos de mantenimiento, ensayo y revisión.**

63. **Falta rigor en los procedimientos de mantenimiento, ensayo y revisión**. Si bien en el régimen de mantenimiento, ensayo y revisión que figura en la política de la JJE se

[39] Véase la norma ISO 22301, seccs. 8.5 (programa de ensayos), 8.6 (evaluación de la documentación y las capacidades de continuidad de las operaciones) y 10.2 (mejora continua).

[40] CEB/2014/HLCM/17/Add.2, párr. 1.

menciona que las organizaciones deben asegurarse de que los planes se actualicen semestralmente, se refrenden anualmente y se apruebe su armonización con los planes de gestión de emergencias, también se exige que las organizaciones realicen ensayos funcionales anuales para validar los planes, las políticas y los procedimientos e identificar las deficiencias para, a continuación, adoptar las medidas que correspondan[41]. En cuanto a la frecuencia de las revisiones, nueve organizaciones dijeron que se realizaban anualmente, mientras que ocho las realizaban cada dos años o cuando se producían cambios. Como se indica en el anexo IX, 21 organizaciones han establecido procedimientos para el mantenimiento y la revisión de sus planes de continuidad de las operaciones. En cuanto al alcance de dichas revisiones, no se abarcan de forma exhaustiva aspectos como los sistemas y equipos de TIC y los procesos, funciones y responsabilidades institucionales, las comunicaciones y la seguridad asignadas en el contexto de las actividades de continuidad de las operaciones, los planes de recuperación en caso de desastre y los proveedores de servicios. Entre las organizaciones que han llevado a cabo una revisión de sus planes, 17 respondieron que los resultados de la revisión incluían recomendaciones, un plan de acción para introducir las correcciones necesarias y asimilar las experiencias adquiridas, o conducían a la modificación del plan. En el contexto de la recopilación de datos de referencia relativos a la comprobación de los planes de continuidad de las operaciones antes de las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19, los Inspectores observaron que solo cinco organizaciones participantes habían sometido realmente a ensayo sus planes antes de la pandemia, sin considerar el período inmediatamente posterior a los confinamientos, en el que los habían puesto a prueba otras siete, lo que indica que tal vez sea necesario revisar los regímenes de mantenimiento, ensayo y revisión vigentes en todas las organizaciones participantes y que debe establecerse una periodicidad que ha de respetarse e incluir la responsabilidad con respecto a las medidas de seguimiento.

64. Se confía en que la aplicación de la recomendación que figura a continuación mejore el control y el cumplimiento al establecer y mantener el rigor en torno a un régimen de mantenimiento, ensayo y revisión destinado a sostener un proceso dinámico de planificación de la continuidad de las operaciones.

**Recomendación 2**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2023, velar por que los componentes de mantenimiento, ensayo y revisión de sus planes de continuidad de las operaciones se apliquen mediante un enfoque coherente y disciplinado para confirmar que los planes siguen siendo pertinentes y eficaces.**

## E. La gestión de la continuidad de las operaciones como factor que contribuye a la resiliencia y el aprendizaje institucionales

65. **Aplicar las experiencias adquiridas**. En la política de resiliencia institucional de todo el sistema se requiere que las experiencias adquiridas durante su aplicación se identifiquen, se evalúen, se registren, se apliquen a la mejora continua de las políticas y los procedimientos, y se compartan con otras organizaciones del sistema y los interesados pertinentes[42]. En su régimen de mantenimiento, ensayo y revisión también se establece que las capacidades de gestión de emergencias han de evaluarse para identificar posibles mejoras tanto en la aplicación de los programas como en la resiliencia institucional. Como actuación específica, se requiere que las organizaciones realicen revisiones después de cada incidente o de cada activación de los planes, según proceda, para identificar las tareas, los plazos y las responsabilidades relacionados con las medidas correctivas y seguir mejorando la función de seguimiento. En la norma ISO 22301 se hace hincapié en la evaluación, el seguimiento y la adopción de medidas correctivas para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión de la continuidad de las operaciones, así como en la realización de revisiones para fomentar el

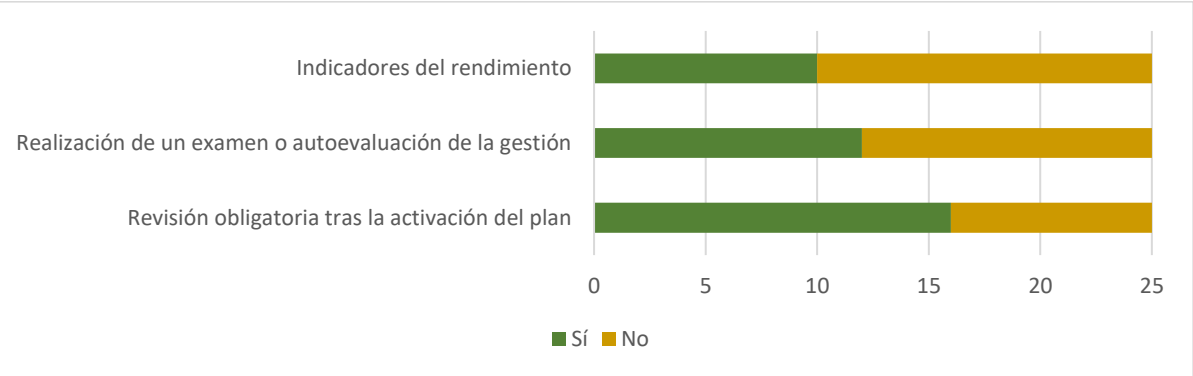
[41] *Ibid.*, anexo A.

[42] CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, párrs. 10 d) y 13 d).

aprendizaje y la mejora continua[43]. Varias organizaciones indicaron en sus respuestas a los cuestionarios de la DCI que habían puesto en marcha esos mecanismos para velar por la identificación de buenas prácticas y por la incorporación y el intercambio de las experiencias adquiridas dentro de las organizaciones. Eso se confirmó durante las entrevistas cuando un miembro de la alta dirección comentó la aplicación del aprendizaje: "Las preguntas que planteamos no deben inducirnos a una falsa sensación de seguridad. Un incidente cibernético podría tener unas repercusiones diferentes en lo que se refiere a la continuidad de las operaciones. Tenemos que asegurarnos de que no nos vemos arrastrados a diseñar un modelo basado únicamente en la última crisis". Algunas organizaciones han establecido un sistema destinado a compartir las mejores prácticas con los puntos focales para la continuidad de las operaciones, los puntos focales para los riesgos y las diferentes oficinas y han creado una plataforma en línea en la que compartir esas buenas prácticas. Algunas también llevan a cabo revisiones posteriores a la activación de los planes, como se sugiere en el elemento básico 7 (mecanismos para captar y asimilar las experiencias adquiridas).

66. **Se necesita un enfoque más disciplinado del aprendizaje**. Las experiencias adquiridas a raíz de los incidentes perturbadores y la activación de los planes de continuidad de las operaciones pueden constituir una aportación importante a la resiliencia institucional y, en concreto, a la mejor preparación de una organización para futuros incidentes, adoptando así un modelo iterativo. Para que pueda aprovecharse, ese aprendizaje debe ser explícito. Como se muestra en la figura VI, 16 organizaciones participantes han incluido oficialmente en sus políticas, directrices o documentos de planificación un requisito relativo a la revisión o evaluación tras la activación del plan. La idea es realizar exámenes con posterioridad a la activación después de un incidente con el fin de mejorar o revisar los planes y, si se quiere evaluar más detalladamente la gestión de esa función, conviene realizar exámenes internos de la gestión; 12 organizaciones participantes mencionaron que habían realizado exámenes internos o autoevaluaciones de la gestión para evaluar la continuidad de las operaciones. La DCI también preguntó si las organizaciones habían desarrollado indicadores del rendimiento o valores de referencia o si habían utilizado los existentes para comprobar las mejoras o valorar la madurez de la función de continuidad de las operaciones; solo siete organizaciones mencionaron haber utilizado los indicadores de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional para medir sus progresos y su madurez, mientras que otras tres dijeron que utilizaban otros indicadores de ese tipo.

Figura VI
**Mecanismos de aprendizaje institucional utilizados por las organizaciones participantes, por número de organizaciones**




*Fuente:* Cuestionarios de la DCI (2021). El ITC y el ONUSIDA indicaron que estaban elaborando un plan de continuidad de las operaciones propio en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. La UNCTAD comunicó que se ajustaba al marco de la Secretaría de las Naciones Unidas, sin proporcionar más información.

67. Si bien el propósito principal de la gestión de la continuidad de las operaciones en una organización es facilitar la preparación y la respuesta ante las perturbaciones e interrupciones,

[43] ISO 22301, seccs. 8.6 (evaluación de la documentación y las capacidades de continuidad de las operaciones), 9.3.2 y 9.3.3 (revisión de la gestión) y 10.2 (mejora continua).

su contribución al aprendizaje y la resiliencia institucionales podría, y debería, considerarse como un propósito secundario. En 2011, los Inspectores comentaron que la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estaban lejos de esa realidad debido a su bajo nivel de madurez en ese ámbito[44]. En el presente examen, el aumento de la madurez, en comparación con hace 10 años, es evidente en algunas organizaciones participantes y se ha acelerado por los recientes acontecimientos perturbadores, entre los que destaca la pandemia de COVID-19. El reconocimiento y la formalización de la gestión de la continuidad de las operaciones como contribución a la resiliencia y el aprendizaje debería ser un objetivo para el futuro. Requerirá disciplina a la hora de llevar a cabo las revisiones después de cada incidente perturbador para aprender de la respuesta concreta y determinar la adecuación de un plan, así como realizar revisiones periódicas más a fondo de la gestión para valorar cómo ha funcionado la gestión de la continuidad de las operaciones después de un incidente particularmente singular o en el curso de la revisión o actualización de las políticas o directrices.

68. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación contribuya a fortalecer la eficacia de la gestión de la continuidad de las operaciones y mejore su contribución a la resiliencia y el aprendizaje institucionales.

**Recomendación 3**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2023, reforzar sus mecanismos de aprendizaje para contribuir a la resiliencia institucional, solicitando que se realicen revisiones después de cada incidente perturbador y exámenes periódicos internos de sus marcos de gestión de la continuidad de las operaciones.**

[44] JIU/REP/2011/6, párrs. 18 y 19.

# IV. Supervisión independiente de la gestión de la continuidad de las operaciones

69. **Documentos de referencia sobre la supervisión de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Varios documentos de referencia clave apuntan al papel que desempeña la supervisión en la calidad de la gestión de la continuidad de las operaciones. En la norma ISO 22301 se incluye el requisito de que una organización ha de llevar a cabo auditorías internas a intervalos establecidos para obtener información sobre si la gestión de la continuidad de las operaciones se ajusta a las necesidades propias de la organización, se aplica y se mantiene eficazmente y cumple los requisitos establecidos en la norma[45]. Otro ejemplo son las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos, que guían a los auditores internos a la hora de evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control de una organización aplicando un enfoque sistemático, disciplinado y basado en el riesgo[46]. El Instituto también publicó la guía titulada *Practice guide: business continuity management*, en la que se afirmaba que la responsabilidad del auditor interno de añadir valor y mejorar las operaciones y los esfuerzos de gestión de riesgos de una organización debía extenderse a los compromisos de calidad o asesoramiento en la gestión de la continuidad de las operaciones, en función de la madurez del programa de la organización[47]. Al nivel del sistema de las Naciones Unidas, la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional proporciona un conjunto de indicadores que puede considerarse como un instrumento para la supervisión de todo el sistema. Como se describe con más detalle en el capítulo V, las organizaciones informan por sí mismas de sus progresos en el cumplimiento de los indicadores clave del rendimiento. En la versión de la política revisada en 2021 se comunica a las organizaciones miembros de la JJE lo que han acordado y se les recuerda que son responsables de incorporar esta política en el marco normativo de su organización, adaptarla según sea necesario y aplicarla[48]. Recordando el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, la interpretación de la forma en que una organización debe calificarse a sí misma con respecto a los indicadores clave del desempeño a nivel de todo el sistema puede variar mucho entre las diferentes organizaciones, así como dentro de cada una de ellas, y la validación independiente de esas calificaciones puede contribuir a una mayor credibilidad y a una cuantificación más precisa de los indicadores del desempeño a nivel de todo el sistema, así como a una mejor comprensión de la intención y el propósito más amplios del mecanismo[49].

## A. Auditoría interna

70. **Se han realizado un número limitado de auditorías**. En 2011, una de las conclusiones del examen de la DCI fue que la gestión de la continuidad de las operaciones, en general, y la aplicación de los planes de continuidad de las operaciones, en particular, eran objeto de muy pocas auditorías y, en aquel momento, eran principalmente tres organizaciones las que las llevaban a cabo[50]. Atendiendo a las respuestas a los cuestionarios enviados por la DCI para el presente examen, se ha producido un notable aumento en lo que respecta a las auditorías internas, ya que 13 organizaciones participantes comunicaron que sus oficinas de supervisión interna se habían ocupado de la continuidad de las operaciones en los últimos cinco años. En la mayoría de esas revisiones solo se habían examinado algunos aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones como parte de las auditorías de las oficinas en los países o de los planes de recuperación relacionados con las TIC, y no habían constituido un examen exhaustivo de la cuestión.

[45] ISO 22301, secc. 9.2 (auditoría interna).

[46] Instituto de Auditores Internos, “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (normas)” (2016), pág. 42, “2100 - Naturaleza del trabajo”.

[47] Instituto de Auditores Internos, “Practice guide: business continuity management” (Altamonte Springs, Florida, 2014), pág. 4.

[48] CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, párr. 17.

[49] JIU/REP/2019/2, párrs. 83 a 85 y recomendación 5.

[50] JIU/REP/2011/6, párr. 65.

71. **La planificación de la supervisión interna debe integrar consideraciones relativas a la continuidad de las operaciones**. El programa de trabajo de una oficina de auditoría interna suele ser el resultado de un enfoque de planificación basado en el riesgo, que le permite establecer prioridades y centrar su trabajo en función de los riesgos identificados como críticos para la organización y "garantizar que los procesos de gobernanza, gestión del riesgo y control funcionan de manera eficaz y eficiente, y ofrecer asesoramiento para conseguir mejoras"[51]. Aunque en los últimos cinco años ha aumentado el interés y la atención que se presta a la gestión de la continuidad de las operaciones en comparación con lo que se constató en 2011, el interés ha sido más significativo últimamente debido a las perturbaciones e interrupciones causadas por la pandemia de COVID-19. De las entrevistas con las oficinas de supervisión interna se desprende que se ha producido un aumento de la concienciación y la preocupación, especialmente por parte de los comités de supervisión y los órganos rectores y legislativos. Muchas oficinas de supervisión se mostraron prudentes a lo hora de mencionar la inclusión de la gestión de la continuidad de las operaciones como un riesgo independiente en sus registros de riesgos, mientras que otras indicaron que la continuidad de las operaciones seguiría abordándose dentro de otras esferas más amplias.

72. **La continuidad de las operaciones como riesgo**. De las pocas auditorías que se han realizado a nivel institucional se desprende que, hasta hace poco, la mayoría de las oficinas de supervisión no pensaban que la continuidad de las operaciones fuera una prioridad importante, ya que se consideraba una esfera con un riesgo relativamente bajo. Principalmente, cuando la función de auditoría interna se ocupa de la gestión de la continuidad de las operaciones, lo hace centrándose en aspectos en los que las TIC ocupan un lugar destacado como ámbito de preocupación, o en las características de un plan de continuidad de las operaciones de una determinada dependencia u oficina. Sobre la base de las respuestas a los cuestionarios de la DCI, entre los aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones que se abordan figuran los planes de recuperación de las TIC en caso de desastre, que es el más destacado, seguido de las evaluaciones de riesgos en el contexto de la continuidad de las operaciones y los planes específicos de continuidad de las operaciones. Entre los aspectos a los que se presta menos atención, según indican las oficinas de supervisión interna, cabe mencionar la coordinación y la gestión generales de la continuidad de las operaciones. **Los Inspectores sugieren que las oficinas de supervisión vuelvan a incluir la gestión de la continuidad de las operaciones en su universo de riesgos de auditoría y le den prioridad para abordarla de manera más coherente y exhaustiva cuando sea necesario**.

73. **Ejemplos de exámenes exhaustivos de supervisión de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Si bien los exámenes exhaustivos que abarcan las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones son poco frecuentes, el PMA realizó uno de esos exámenes, que también incluyó una evaluación de los indicadores clave del rendimiento de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional[52]. La Unión Postal Universal (UPU) también llevó a cabo un examen relacionado con la continuidad de las operaciones centrado en el trabajo a distancia (teletrabajo), así como una auditoría de la gestión de la continuidad de las operaciones en relación con la pandemia de COVID-19[53]. En la auditoría del PMA, realizada entre enero y agosto de 2020, se abordó la gestión de la continuidad de las operaciones de manera exhaustiva y se prestó especial atención al impacto de la pandemia de COVID-19. Se incluyó una evaluación de la compatibilidad de la política del PMA con la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional, las funciones y responsabilidades en el ámbito de la gestión de la continuidad de las operaciones, la vinculación con los procesos y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales, las medidas tendientes a fomentar la resiliencia de la infraestructura de TIC y la respuesta inicial a la pandemia.

74. **Utilización limitada de marcos orientativos para la realización de los exámenes**. Una de las conclusiones del presente examen es que las oficinas de supervisión interna rara

[51] JIU/REP/2016/8, "Estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas", pág. iii.

[52] PMA, informe núm. AR/21/03 – marzo de 2021.

[53] UPU, "Internal audit report 06.2020: management of the business continuity in relation to COVID-19" (Berna, 2020).

vez utilizan indicadores del rendimiento, valores de referencia o marcos de madurez específicos para evaluar la gestión de la continuidad de las operaciones o sus elementos en sus organizaciones. Eso se vio confirmado por las respuestas a los cuestionarios de la DCI, así como por las de la mayoría de los funcionarios entrevistados. Solo las oficinas de supervisión de dos organizaciones participantes (el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)) indicaron que utilizaban un marco de orientación, mientras que dos (el OIEA y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)) indicaron que estaban elaborando un enfoque al respecto y una (el UNICEF) mencionó la utilización periódica de los indicadores de la política de la JJE. Asimismo, solo tres organizaciones (la FAO, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la ONUDI) declararon que los exámenes realizados se basaban en un modelo de madurez de la continuidad de las operaciones o que utilizaban dicho modelo en sus evaluaciones. Sin embargo, **los Inspectores subrayan la importancia de que cada oficina de supervisión elabore un marco para evaluar la gestión de la continuidad de las operaciones de su organización que incluya elementos de evaluación apropiados de acuerdo con los propios requisitos y políticas de la organización**.

75. **Matriz de madurez de la gestión de la continuidad de las operaciones de la DCI**. Durante la preparación del presente informe, la DCI trabajó con un consultor para elaborar una matriz de madurez utilizando fuentes como la matriz elaborada por la DCI en 2011, los indicadores del rendimiento asociados a la política aprobada por la JJE, la norma ISO 22301 y algunos informes de auditoría sobre la gestión de la continuidad de las operaciones procedentes de entidades ajenas al sistema. En la matriz, que se presenta en el anexo X, se identifican seis niveles de madurez, que van desde la promulgación de la política y sus elementos hasta la gestión de la continuidad de las operaciones como un proceso integrado, asimilado e iterativo. Esa matriz de madurez se presentó a los jefes de las oficinas de supervisión interna, a los auditores externos y a los presidentes de los comités de supervisión para que evaluasen los niveles de madurez de sus respectivas organizaciones. Los Inspectores observan que las oficinas de supervisión interna, que representan el grupo más numeroso de entidades que ha respondido a la matriz de madurez, calificaron en conjunto la gestión de la continuidad de las operaciones de sus respectivas organizaciones como "implementada".

Figura VII
**Evaluación del nivel de madurez de la gestión de la continuidad de las operaciones por las oficinas de supervisión de las organizaciones participantes, por número de organizaciones**

| | *Calificado por* | | |
|---|---|---|---|
| *Nivel de madurez* | *Auditores internos* | *Auditores externos* | *Presidentes de los comités de supervisión* |
| Optimizado | - | - | - |
| Asimilado | 1 | 1 | 3 |
| Implementado | 12 | - | 7 |
| Planificado | 3 | 2 | 2 |
| Iniciado | 2 | 1 | 1 |
| *Ad hoc* | 2 | - | - |
| No se aplica | 3 | 10 | 3 |
| **Total de respuestas** | **23** | **14** | **16** |

*Fuente:* Cuestionarios de la DCI y encuestas en línea (2021).

76. **Función de asesoramiento de la supervisión interna**. Además de realizar auditorías, algunas oficinas de supervisión interna también prestan servicios de asesoramiento en sus organizaciones. En el caso de la gestión de la continuidad de las operaciones, nueve oficinas de supervisión (las de la FAO, el OIEA, la OACI, la UIT, la Oficina del Alto Comisionado

de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el UNFPA, la ONUDI, el UNRWA y la UPU) respondieron que habían prestado esos servicios. Por lo general, los servicios de asesoramiento que prestan las oficinas de supervisión no tienen carácter formal y suelen adoptar la forma de consultas oficiosas con los principales interesados para proporcionar asesoramiento *ad hoc* sobre un tema o ámbito concretos. A menudo, los servicios de asesoramiento prestados tenían por objeto fomentar la capacidad interna, como el examen del estado del sistema de gestión de la resiliencia institucional en la organización (ACNUR), el apoyo a la elaboración de un marco de gestión de la continuidad de las operaciones (FAO) o la asistencia a la dirección en la aplicación de las recomendaciones de auditoría y los progresos en la madurez de la gestión de la continuidad de las operaciones (OIEA).

77. **Es necesario que los servicios de supervisión interna adopten un enfoque más amplio de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Los servicios de supervisión interna tienen un importante papel que desempeñar en diversos aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones y su actividad de supervisión en ese ámbito se ha incrementado considerablemente desde 2011. Dado que varias organizaciones participantes han indicado que ya han actualizado o tienen previsto actualizar sus directrices, prácticas y enfoques en materia de política de gestión de la continuidad de las operaciones como consecuencia de la pandemia de COVID-19, los servicios de supervisión interna deberían dar prioridad a la verificación y validación de las políticas y los procesos de gestión de la continuidad de las operaciones existentes, en evolución o nuevos, a fin de garantizar que sean idóneos para su finalidad.

## B. Auditoría externa

78. **Escasa atención a la gestión global de la continuidad de las operaciones**. La cobertura global de la gestión de la continuidad de las operaciones no ha atraído mucho la atención de los auditores externos en todo el sistema, ya que las políticas y prácticas correspondientes se consideran principalmente una preocupación operacional y, por tanto, más adecuadas para que se ocupen de ellas las oficinas de supervisión interna. Eso se confirmó en las entrevistas con los auditores externos, que afirmaron que "la cobertura exhaustiva de la gestión de la continuidad de las operaciones es probablemente competencia de los auditores internos, mientras que los auditores externos tienden a adoptar una perspectiva más 'macro'". Esta perspectiva "macro" fue especialmente pertinente en el contexto de la pandemia de COVID-19, cuando el impacto financiero de la pandemia, la recuperación en caso de desastre y las TIC se convirtieron en esferas de interés, como fue el caso de varios de los informes financieros y estados financieros auditados de la Junta de Auditores en 2020[54]. La cobertura de esos informes apunta, en su mayor parte, a aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones que quedaron más expuestos debido a las perturbaciones e interrupciones experimentadas durante la pandemia.

79. A**uditores externos de la OMPI y del ITC**. No obstante, cabe señalar que los auditores externos de la OMPI incluyeron una sección sustantiva sobre la continuidad de las operaciones y la respuesta a la pandemia en su informe de 2021 al Comité del Programa y Presupuesto[55]. La evaluación de la planificación de la continuidad de las operaciones de la OMPI incluía un examen de las medidas adoptadas por su personal para poner en marcha planes de continuidad específicos para la pandemia antes del cierre de marzo de 2020, así como observaciones sobre los procesos utilizados y una recomendación para "realizar una evaluación exhaustiva y sistemática de la experiencia adquirida con su despliegue de planes de preparación en respuesta a la pandemia que sirvan de base para el desarrollo de los procedimientos de continuidad de las operaciones". En el momento de redactar el presente informe se estaba elaborando el examen de la División de Supervisión Interna sobre la respuesta de la OMPI a la pandemia, que se presentó al Director General en su forma definitiva el 1 de noviembre de 2021. Además, la Junta de Auditores, en su informe financiero de 2019 y en los estados financieros auditados del ITC, también incluyó una recomendación

[54] A/76/5/Add.1 (PNUD), párrs. 21 a 24 y 350 a 357; A/76/5/Add.4 (UNRWA), párr. 123; A/76/5 (Vol. I) (Secretaría de las Naciones Unidas), párr. 71; y A/76/5/Add.11 (UNOPS), párrs. 128 a 133.

[55] OMPI, "Informe del auditor externo", WO/PBC/33/5, párrafos. 1.50 a 1.61.

para que se estableciera “un plan de continuidad de las operaciones bien documentado y adecuadamente probado para mitigar eficazmente los riesgos de interrupción del trabajo que plantean los acontecimientos perturbadores”. El ITC aceptó la recomendación[56].

## C. Comités de auditoría y supervisión

80. **La continuidad de las operaciones no se incluye formalmente en el mandato de los comités de auditoría y supervisión, sino que se aborda desde un ángulo más amplio**. Como se define en el informe de la DCI de 2019 sobre los comités de auditoría y supervisión en el sistema de las Naciones Unidas “el propósito del comité de auditoría es [actuar como] un órgano consultivo independiente dedicado principalmente a prestar asistencia al órgano rector y al jefe ejecutivo de una entidad de las Naciones Unidas y otras instituciones multilaterales, según proceda, para el cumplimiento de sus atribuciones de supervisión y gobernanza, lo que incluye la eficacia de los controles internos, la gestión de los riesgos y los procesos de gobernanza[57]. En las respuestas proporcionadas a la DCI, la mayoría de los presidentes de los comités de auditoría y supervisión afirmaron que su función en cuanto a la gestión de la continuidad de las operaciones estaba vinculada a otras esferas, con mayor frecuencia a la gestión de riesgos. Con una sola excepción (la UNOPS), los 15 encuestados consideraban que la gestión de la continuidad de las operaciones formaba parte del mandato de sus comités, aunque un examen de los mandatos de la mayoría de los comités representados en el presente examen reveló que la gestión de la continuidad de las operaciones no se mencionaba específicamente en ninguno de ellos. La cobertura variaba entre los comités, ya que diez de ellos indicaron que solo se abordaba cuando era necesario y solo como un aspecto parcial englobado en otros temas, como la gestión del riesgo empresarial o, en algunos casos, la gestión de las TIC; solo seis (la FAO, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la UNESCO, el ACNUR, la Secretaría de las Naciones Unidas y la OMM) indicaron que abordaban regularmente, mayoritariamente con carácter anual, cuestiones relacionadas con la gestión de la continuidad de las operaciones. Aunque la gestión de la continuidad de las operaciones no está incluida formalmente en el mandato de ninguno de ellos, un análisis del contenido de los informes anuales de los comités de 12 organizaciones participantes[58], presentados entre 2018 y 2021, revela que solo en cinco de ellos se mencionaba aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones.

81. **Cobertura y evaluación de la gestión de la continuidad de las operaciones por parte de los comités de supervisión**. Los presidentes de los comités de auditoría y supervisión reflexionaron sobre la forma en que los órganos rectores y legislativos abordaban la gestión de la continuidad de las operaciones e indicaron que solo la mitad de ellos la consideraba un tema *ad hoc*, y únicamente dos la trataban regularmente, aunque dentro de un tema del programa más amplio. Cuando se les preguntó por sus interacciones con la alta dirección sobre el asunto, 11 presidentes indicaron que sí abordaban la gestión de la continuidad de las operaciones, ya fuera como tema *ad hoc* o dentro de un tema del programa más amplio, y uno (la UIT) indicó que se trataba como un tema independiente. En cuanto a las interacciones de los comités de auditoría y supervisión con la alta dirección en materia de gestión de la continuidad de las operaciones, el 75 % de los encuestados indicaron que habían proporcionado un asesoramiento que había sido aceptado en gran medida por la dirección, aunque uno de ellos advirtió que su asesoramiento no se había tenido plenamente en cuenta. A ese respecto, 13 de los 16 encuestados mencionaron un tono de apoyo o de fuerte apoyo por parte de la cúpula directiva en cuanto a la gestión de la continuidad de las operaciones; la mitad señaló que el liderazgo mostrado por la cúpula directiva era el factor más importante

[56] A/75/5 (Vol. III), párr. 26.

[57] JIU/REP/2019/6, “Examen de los comités de auditoría y supervisión en el sistema de las Naciones Unidas”, párr. 16.

[58] Se realizó un análisis de contenido de los informes de los comités de auditoría y supervisión de la FAO (2018, 2019 y 2020), la OIT (2018-2019, 2019-2020 y 2020-2021), la UIT (2018, 2019, 2020 y 2021), el PNUD (2017, 2018 y 2019), la UNESCO (2019 y 2020), el UNFPA (2018, 2019 y 2020), el ACNUR (2018-2019 y 2019-2020), la Secretaría de las Naciones Unidas (2018-2019 y 2019-2020), ONU-Mujeres (2019), OMS (2018, 2019 y 2021), la OMPI (2019-2020 y 2020-2021) y la OMM (2018 y 2019).

para el éxito de la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones, seguido de las experiencias adquiridas con las perturbaciones (25 %). En cuanto a la opinión sobre la eficacia y la eficiencia de la gestión de la continuidad de las operaciones en sus organizaciones, solo dos presidentes estaban muy de acuerdo en que era muy eficaz y eficiente, mientras que ocho simplemente estaban de acuerdo y seis no estaban seguros. En relación con eso, en la figura VII también se muestra una amplia variación de los niveles de madurez entre los comités de auditoría y supervisión.

82. **Ausencia de conocimientos especializados en materia de continuidad de las operaciones**. Las respuestas al cuestionario de la DCI dirigido a los presidentes de los comités de auditoría y supervisión mostraron que entre los miembros de los comités no siempre se disponía de conocimientos especializados en la materia de una manera sistemática, ya que solo cuatro presidentes indicaron que contaban con miembros con esos conocimientos. Eso contrasta notablemente con la gestión del riesgo institucional, en la que casi todos los presidentes indicaron que contaban con esa capacidad en sus comités[59]. Habida cuenta de la función básica de un comité de auditoría y supervisión, los Inspectores entienden que los conocimientos especializados en finanzas, auditoría, operaciones de las Naciones Unidas, gestión de riesgos, seguridad de las TIC y fraude pueden tener prioridad. Sin embargo, **cuando se estudie el nombramiento de nuevos miembros para los comités de auditoría y supervisión, y con el fin de mejorar el perfil de dichos comités, debería prestarse atención a la inclusión de personas con experiencia en la gestión de la continuidad de las operaciones.**

83. **Cambio de enfoque a corto plazo**. Las entrevistas con varios presidentes confirmaron que era necesario prestar más atención a la gestión de la continuidad de las operaciones, habida cuenta de la experiencia con la pandemia de COVID-19 en sus respectivas organizaciones, el mayor interés mostrado por los órganos rectores y legislativos y los cambios que probablemente introduciría el personal directivo superior en las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones. **Los Inspectores consideran que los comités de auditoría y supervisión tienen un importante un papel que desempeñar a la hora de mejorar la supervisión y la responsabilidad en relación con los ajustes de las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones, así como la aplicación de las buenas prácticas pertinentes y las experiencias adquiridas a raíz de la pandemia de COVID-19 y otros incidentes perturbadores**.

## D. Debe reforzarse la supervisión

84. **Oportunidad para una supervisión más exhaustiva de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Aunque la cobertura de la gestión de la continuidad operativa por parte de las entidades de supervisión internas y externas ha mejorado desde 2011, esa cobertura ha sido desigual, se ha centrado en determinados aspectos concretos y no ha perseguido un objetivo global. En los exámenes de supervisión no se han empleado suficientemente los valores de referencia, los modelos de madurez o los indicadores clave del rendimiento a nivel de todo el sistema a la hora de valorar la evolución de la gestión de la continuidad de las operaciones o su rendimiento en relación con los parámetros establecidos. Como se describe en el capítulo II, 20 organizaciones han actualizado, tienen previsto actualizar o están planeando introducir nuevas revisiones de sus políticas y prácticas basadas en las buenas prácticas y las experiencias adquiridas a raíz de la pandemia de COVID-19. Eso significa que la gran mayoría de las organizaciones participantes incluidas en el presente examen están aplicando nuevas políticas, prácticas o enfoques en ese ámbito o lo harán en un futuro próximo.

85. **Las oficinas de supervisión interna deben ampliar su cobertura**. Si bien es posible que los auditores externos deban prestar más atención a las posibles consecuencias financieras de la gestión de la continuidad de las operaciones y que los comités de auditoría y supervisión deban ajustar su capacidad y cobertura de la gestión de la continuidad de las operaciones a corto plazo, habida cuenta de los aspectos operacionales de esa función, así como de su vinculación con otros procesos, las oficinas de supervisión interna son las más indicadas para llevar a cabo

[59] JIU/REP/2020/5, párr. 96.

exámenes exhaustivos de las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones y deben hacerlo para que se puedan asimilar las buenas prácticas t las experiencias adquiridas por sus organizaciones, en particular durante la pandemia, así como para verificar si los arreglos actuales serán adecuados en el futuro. **Los Inspectores alientan a las oficinas de supervisión interna a que realicen exámenes exhaustivos de las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones a la luz de las actualizaciones y las experiencias adquiridas durante la pandemia de COVID-19, utilizando para ello los indicadores clave del rendimiento y otros parámetros de referencia y medidas de la madurez para avanzar en la integración y la evolución de la gestión de la continuidad de las operaciones en sus respectivas organizaciones**.

## E. Impacto de las interrupciones debidas al COVID-19 en las oficinas de supervisión

86. **Impacto de la pandemia en el trabajo de auditoría**. La DCI envió encuestas y cuestionarios a las oficinas de supervisión y a los auditores externos en los que solicitaba información sobre el impacto de la pandemia en sus operaciones, incluido el número de informes planificados, cancelados, aplazados e iniciados sobre cuestiones o temas relacionados específicamente con la pandemia. Las respuestas de las oficinas de supervisión interna se centraron principalmente en las auditorías y revelaron que la mayoría de los auditores internos habían completado las auditorías planificadas (81 %) a pesar de los problemas derivados de la pandemia. No obstante, fue necesario hacer algunos ajustes, y varias organizaciones tuvieron que modificar el alcance de sus planes de trabajo o establecer nuevas tareas. Por ejemplo, el PMA revisó su plan de trabajo para incluir la garantía en tiempo real de la respuesta a la COVID-19 a medida que se iba desarrollando. El ACNUR reorientó su plan de trabajo hacia las esferas de alto riesgo, la FAO incluyó una auditoría relacionada con los riesgos incrementados por la pandemia, la ONUDI llevó a cabo una evaluación de riesgos para ajustar su plan de trabajo, y la OACI y la OIT ajustaron el alcance de algunas auditorías para centrarse en los aspectos de seguridad del teletrabajo relacionados con las TIC durante la pandemia. Además, algunos auditores informaron de que habían sustituido algunas tareas de auditoría por labores de asesoramiento centradas en el impacto inmediato de la pandemia.

87. **La auditoría a distancia como herramienta**. Los auditores internos y externos coincidieron en que los principales retos para continuar con las operaciones de supervisión durante la pandemia de COVID-19 fueron la imposibilidad de acceder a las operaciones sobre el terreno y a las partes interesadas debido a las restricciones de viaje, así como las diferencias horarias entre auditor y auditado, y la limitada disponibilidad de documentación en formato electrónico. Otras limitaciones a las que hubo que hacer frente fueron la escasa conectividad a Internet en algunos lugares sobre el terreno, los problemas relacionados con la triangulación de datos y la limitación que suponía la obtención de información de manera no verbal y la ausencia de interacciones personales inherente a los entornos virtuales. En entrevistas realizadas posteriormente con cinco oficinas de supervisión acerca de los ajustes realizados por los auditores para poder llevar a cabo su trabajo, la auditoría a distancia se consideró una herramienta valiosa para la continuidad de las operaciones durante la pandemia. No obstante, varios miembros del personal de supervisión subrayaron que, aunque la auditoría a distancia podía servir como complemento de su trabajo, no debía considerarse como un sustituto de la labor de la auditoría y la inspección presencial. De cara al futuro, muchas oficinas de supervisión están planificando ajustes en sus procedimientos de continuidad de las operaciones, incluidas modalidades de trabajo alternativas para el personal e instrumentos de auditoría a distancia para ejecutar una parte de sus programas de trabajo. **Se alienta a los representantes de los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que sigan estudiando las ventajas y las limitaciones de la auditoría a distancia en las actividades de supervisión y consideren la posibilidad de elaborar directrices sobre cómo y cuándo utilizar la auditoría a distancia como instrumento para complementar la labor de las oficinas de supervisión.**

# V. Coordinación y coherencia interinstitucionales

## A. La política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional elevó el rango de la continuidad de las operaciones al de prioridad de todo el sistema

88. **En 2011, la continuidad de las operaciones no se consideraba una tarea a nivel de todo el sistema**. En 2011, la DCI constató que solo se habían hecho unos pocos intentos por abordar la cuestión de la continuidad de las operaciones a nivel de todo el sistema[60]. Además, los Inspectores opinaron que la cooperación interinstitucional era una necesidad absoluta si las organizaciones querían optimizar los costos y lograr un nivel razonable de continuidad de las operaciones en todo el sistema. Reconociendo que algunos elementos de la gestión de la continuidad de las operaciones podían diferir de una organización a otra, habida cuenta de los mandatos específicos y los tipos de actividades realizadas, los Inspectores trataron de crear las condiciones para una mayor cooperación y coherencia en esa materia a nivel de todo el sistema y sugirieron la cooperación interinstitucional mediante la inclusión de un tema en el programa del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Así, en la recomendación 9 del informe de 2011 se esbozaba un marco para abordar las cuestiones relacionadas con la continuidad de las operaciones, incluido un modelo de madurez para la preparación de esa función, plantillas y buenas prácticas para las organizaciones del sistema. No se ha hecho ningún seguimiento de esa recomendación. Sin embargo, aunque tiene 10 años de antigüedad, aparece como de especial interés, ya que fue precedida y seguida por varias resoluciones de la Asamblea General con objetivos similares, lo que dio lugar a la elaboración de una política integral para todo el sistema que incluye de forma destacada la gestión de la continuidad de las operaciones, que todavía se está perfeccionando en la actualidad.

89. **Llamamientos constantes a la cooperación interinstitucional en el ámbito de la gestión de la continuidad de las operaciones**. Como se destaca en el recuadro siguiente, varias resoluciones de la Asamblea General apuntan a la coordinación y la colaboración para establecer y aclarar las funciones y responsabilidades en situaciones de crisis. Entre 2005 y 2007, el sistema de las Naciones Unidas desarrolló algunas estructuras de coordinación (comités directivos interinstitucionales, coordinadores o puntos focales de la continuidad de las operaciones institucionales o de las organizaciones) a diversos niveles para garantizar la preparación operacional y la continuidad de las operaciones en caso de perturbaciones o interrupciones. En 2007, la Asamblea solicitó que se realizara "un examen completo de todas las medidas sobre la continuidad de las actividades, incluida la planificación relacionada con la pandemia de gripe humana y otros tipos de planificación para casos de emergencia" y pidió al Secretario General que le presentara un informe en su sexagésimo tercer período de sesiones[61]. Esa resolución y la pandemia de gripe humana a la que se refería, así como otros incidentes de crisis, dieron lugar a que se hicieran llamamientos para la aplicación de un enfoque coordinado de la gestión de la continuidad de las operaciones. Esos llamamientos no se limitaban al nivel de la sede, sino que se extendían a las oficinas situadas fuera de ella y a los niveles regional y sobre el terreno, donde se creía que eran más frecuentes las catástrofes y crisis, tanto naturales como provocadas por el ser humano. Entre 2007 y 2011, la Asamblea hizo hincapié en repetidas ocasiones en la estrecha coordinación entre las políticas de gestión de la continuidad de las operaciones, un enfoque coordinado de la preparación y la gestión de las emergencias y un marco integral, incluidas las primeras indicaciones de que la gestión de la continuidad de las operaciones debía encajar en un enfoque más amplio de la resiliencia institucional. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto también destacó "la importancia de asegurar que los mecanismos de infraestructura de la tecnología de la información, continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre sean suficientemente robustos y eficaces para garantizar la continuación o reanudación de las operaciones si se produce alguna interrupción"[62]. Entre 2013 y 2014, el sistema de las

[60] JIU/REP/2011/6.

[61] Resolución 62/238 de la Asamblea General, secc. VII, párr. 2.

[62] A/68/780, párr. 30.

Naciones Unidas se centró en la creación de un marco común para la resiliencia institucional, que sirviera como marco de gestión de emergencias para la Secretaría de las Naciones Unidas, y en responder a las peticiones de elaboración de medidas para ampliar dicho marco a todo el sistema. El sistema de gestión de la resiliencia institucional fue finalmente aprobado por la Asamblea como marco de gestión de emergencias para la Secretaría de las Naciones Unidas y las organizaciones del sistema en 2014[63].

**Ejemplos de resoluciones de la Asamblea General en las que se pide un enfoque a nivel de todo el sistema para la gestión de la continuidad de las operaciones y la resiliencia institucional**

- En su resolución 63/268, la Asamblea General destacó la importancia de coordinar estrechamente las políticas de gestión de la continuidad de las operaciones entre todas las entidades de las Naciones Unidas y de compartir y aprovechar sistemáticamente las experiencias adquiridas y las mejores prácticas en todo el sistema. En el párrafo 11 de esa resolución, la Asamblea General destacó la necesidad de aprovechar las experiencias de otras entidades de las Naciones Unidas al formular la estrategia de continuidad de las operaciones.
- En su resolución 64/260, la Asamblea General subrayó la necesidad de adoptar un enfoque global y coordinado de la gestión de emergencias, que incluyera la preparación y el apoyo basados en una estrecha cooperación y el intercambio de las mejores prácticas y las experiencias adquiridas entre las dependencias, organismos, fondos y programas pertinentes.
- En su resolución 67/254 A, la Asamblea General adoptó el sistema de gestión de la resiliencia institucional como marco de emergencia de las Naciones Unidas y pidió al Secretario General que presentara un informe sobre los progresos realizados en su aplicación, incluidas las medidas adoptadas para ampliar el sistema a los organismos especializados y a los fondos y programas.
- En su resolución 68/247 B, la Asamblea General, en el contexto de un examen *a posteriori* de los efectos de la tormenta Sandy de 2012 en las entidades de las Naciones Unidas en Nueva York, volvió a insistir en la importancia de aplicar un marco para la resiliencia institucional, incluidas las repercusiones en materia de costos y su ampliación a todas las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y las misiones sobre el terreno, así como a nivel de todo el sistema.

90. **Línea de trabajo interinstitucional dirigida por la JJE tras la aprobación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional**. Tras la aprobación del sistema de gestión de la resiliencia institucional se forjó, en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, un compromiso a nivel de todo el sistema para "desarrollar una política común del sistema de gestión de la resiliencia institucional, indicadores clave del rendimiento para la gestión de emergencias y un régimen de mantenimiento, ensayo y revisión"[64]. La línea de trabajo sobre la resiliencia institucional adoptó la forma de un grupo de trabajo dependiente del Comité de Alto Nivel encargado de actuar como mecanismo de coordinación con el apoyo operativo de la Secretaría de las Naciones Unidas a través de la Dependencia de Gestión de la Sostenibilidad y la Resiliencia (denominada anteriormente Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones). Teniendo en cuenta la relación entre la resiliencia y la continuidad de las operaciones, el grupo de trabajo se considera el principal órgano encargado de la gestión de esa función en todo el sistema en el marco de la JJE, y la continuidad de las operaciones es una de las esferas de interés contempladas en esa política. Al grupo de trabajo se le encargó la redacción de una política común sobre la resiliencia institucional para el sistema de las Naciones Unidas y la elaboración de indicadores clave del

[63] Resolución 67/254 A de la Asamblea General.
[64] CEB/2014/3, párr. 103.

rendimiento y de un régimen de mantenimiento, ensayo y revisión que sirvieran para apoyar y supervisar la aplicación de la política[65].

91. **En la política se sientan las bases para su aplicación en todo el sistema**. En respuesta a la solicitud, el grupo de trabajo cumplió su mandato redactando una política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional que fue aprobada por primera vez por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y respaldada por la JJE en su segundo período ordinario de sesiones de 2014[66]. La política proporciona un marco para que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas construyan y fortalezcan la resiliencia alineando y armonizando los esfuerzos de preparación y respuesta ante las emergencias. La política es un hito importante y un documento de referencia que sirve de base para un enfoque común y para la cooperación a nivel de todo el sistema, ya que se aplica a todas las organizaciones miembros representadas en la JJE. En la política "se describe el sistema de gestión de la resiliencia institucional y se prescribe su aplicación entre las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con el objetivo de reforzar la resiliencia de cada una de ellas, así como de la comunidad del sistema en cada lugar de destino"[67]. La política se considera un factor clave para convertir la gestión de la continuidad de las operaciones en una prioridad para la colaboración en todo el sistema. Sin embargo, se han planteado algunos problemas en cuanto a su aplicación, coordinación y perfeccionamiento en todo el sistema.

92. **La política viene acompañada de un marco de presentación de informes**. La política de todo el sistema se basa en un enfoque multidisciplinar en el que la continuidad de las operaciones es uno de los siete componentes principales de la resiliencia. La gestión de la continuidad de las operaciones se considera un área funcional amplia que debe ser implementada, integrada y armonizada para una aplicación eficaz de la política. Uno de los valores primordiales de la política fue su intención de proporcionar un marco de presentación de informes para supervisar su aplicación, ya que incluye un conjunto de 28 indicadores clave del rendimiento construidos en torno a cinco componentes temáticos principales (política; gobernanza; mantenimiento, ensayo y revisión; gestión de riesgos; y planificación). Aunque solo uno de los indicadores se refiere explícitamente a la continuidad de las operaciones, puede considerarse que casi todos ellos contribuyen a mejorar la gestión de esa función, lo que en última instancia contribuye a la resiliencia institucional. La política también va acompañada de un régimen de mantenimiento, ensayo y revisión, como se menciona en el capítulo III.

93. **El Comité de Alto Nivel de Gestión es el encargado de supervisar la adhesión a la política**. En la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional se designa al Comité de Alto Nivel sobre Gestión como encargado de supervisar el cumplimiento de sus disposiciones por parte de todas las organizaciones que la han acordado. Se establece la obligatoriedad del cumplimiento de esa política de la JJE. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión se encarga de supervisar la adhesión a esa política en nombre de la JJE. Todas las organizaciones miembros del sistema de las Naciones Unidas representadas en la JJE deben informar sobre la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional al Comité de Alto Nivel sobre Gestión"[68]. El seguimiento se basa principalmente en la información sobre los indicadores clave del rendimiento elaborada por cada organización participante, así como en unas explicaciones que constituyen la base del informe sobre los progresos que el Secretario General presenta a la Asamblea General. Desde 2014, la participación en la presentación de informes ha aumentado, lo que demuestra que el concepto de resiliencia está atrayendo más atención, ya que en 2018 fueron 26 las organizaciones que informaron sobre su situación con respecto a los indicadores.

94. **Situación de los indicadores del rendimiento**. Se informó a la DCI de que se estaban revisando los indicadores clave del rendimiento relativos a la resiliencia institucional sobre la base, en particular, de las observaciones formuladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. Los indicadores revisados no se publicaron a tiempo para ser examinados con rigor en el presente informe y la información más reciente

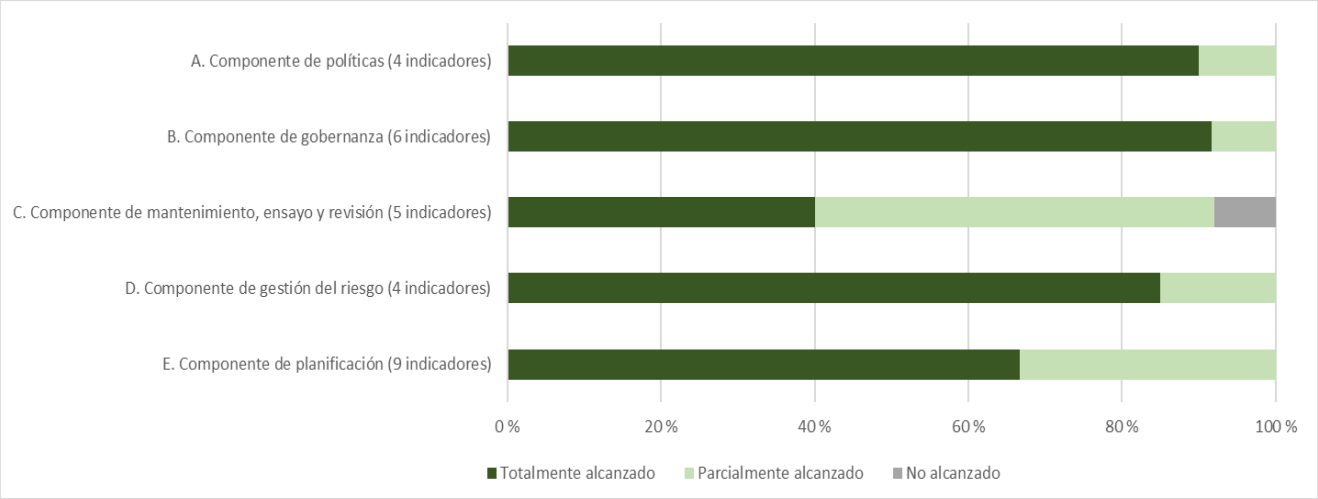
[65] *Ibid.*, párr. 109.
[66] CEB/2014/5, párr. 70 a); y CEB/2014/2, párr. 28.
[67] CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, párr. 4.
[68] *Ibid.*, secc. G.

(correspondiente a 2018) se puso a disposición de la DCI a petición suya. En las figuras VIII y IX se ofrece una imagen agregada del cumplimiento de los indicadores agrupados por los principales componentes temáticos de la política para las entidades que presentan informes dentro de la Secretaría de las Naciones Unidas y para las demás organizaciones participantes, respectivamente. Esas imágenes se ofrecen como indicación de la situación del sistema (en los informes de 2018) en cuanto a la aplicación de la política en cada una de las esferas de los distintos componentes.

Figura VIII

**Visión general del grado en que se han alcanzado los indicadores del rendimiento para cada uno de los componentes temáticos de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas**

(En porcentajes, 2018)

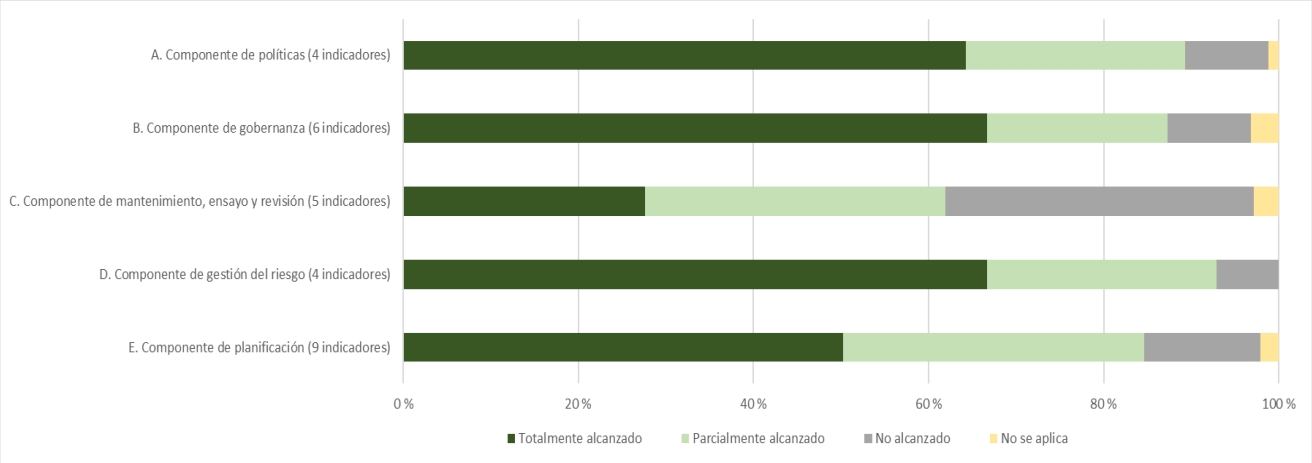



*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de los datos facilitados por la JJE. Los datos sobre el grado en que se han alcanzado los respectivos indicadores comunicados por las organizaciones se han agregado para crear una representación de cada uno de los componentes temáticos.

Figura IX

**Visión general del grado en que se han alcanzado los indicadores del rendimiento para cada uno de los componentes temáticos de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional (2018), fondos, programas y organismos especializados**

(En porcentajes, 2018)




*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de los datos facilitados por la JJE. Los datos sobre el grado en que se han alcanzado los respectivos indicadores comunicados por las organizaciones se han agregado para crear una representación de cada uno de los componentes temáticos.

95. **Mejora de los mecanismos de presentación de informes sobre la gestión de la continuidad de las operaciones para contribuir a la resiliencia institucional**. Una vez aprobado el sistema de gestión de la resiliencia institucional en 2014, la Asamblea General pidió al Secretario General que presentara informes periódicos sobre los progresos realizados. La Asamblea señaló lo que quería ver en esos informes, incluida una actualización de la aplicación de la política en las entidades de la Secretaría y un resumen de los progresos realizados por los organismos especializados, los fondos y programas y la comunidad de práctica interinstitucional[69]. Al igual que otros mecanismos y procesos de presentación de informes a nivel de todo el sistema en el marco de la JJE, la política se basa en la facilitación por las organizaciones informantes de una autoevaluación de sus progresos cuantificada con respecto a un conjunto de indicadores. Ese tipo de informe no siempre es ideal, ya que la autoevaluación arrastra un sesgo inherente que puede poner fácilmente en duda su fiabilidad y credibilidad[70]. Si bien algunos de los datos agregados coinciden con las conclusiones a las que llega la DCI en el presente informe, concretamente con las deficiencias de los regímenes de mantenimiento, ensayo y examen (véase la recomendación 2 en el capítulo III), algunos de los resultados agregados pueden presentar una imagen más positiva que la que los Inspectores encontraron durante el presente examen.

96. **Posibilidades de lograr una mayor transparencia**. En general, los informes sobre la marcha de los trabajos no ofrecen una imagen completa de la aplicación por las organizaciones de las Naciones Unidas de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, ya que se centran en los datos cualitativos y no contienen una visión de los resultados de cada organización informante en relación con los indicadores clave del rendimiento, que ya de por sí deben perfeccionarse, como se explica a continuación. Cabe señalar que los resultados según los indicadores del rendimiento del sistema de gestión de la resiliencia institucional, aun revisados, no forman parte del informe a la Asamblea General sobre los progresos. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto reconoció incluso, como ha hecho la DCI, que solo se le facilitaron los resultados después de que se solicitaran. Hasta diciembre de 2021 se han publicado cuatro informes sobre los progresos[71]. En opinión de los Inspectores, es posible mejorar el actual mecanismo de presentación de informes para que sea más transparente en cuanto a los progresos y, a su vez, promueva la rendición de cuentas sobre la aplicación de la política. El seguimiento, la presentación de informes y la rendición de cuentas que transpiran en esos informes son mucho menos rigurosos y transparentes que en con otros informes que se realizan a nivel de todo el sistema.

97. **Debilidad de los indicadores de mantenimiento, ensayo y revisión**. Los indicadores, que están diseñados para actuar como un reflejo del cumplimiento de la política por parte de una organización, han suscitado varias preocupaciones. Los actuales indicadores del rendimiento no son del todo adecuados ni óptimos a la hora de asignar una calificación u ofrecer una visión general clara de la aplicación de la política. La mayoría de esos indicadores requieren que las organizaciones informantes asignen calificaciones para indicar si: a) satisfacen o cumplen; b) no satisfacen o no cumplen o c) cumplen parcialmente los indicadores. En cuanto a la calidad de los informes de las organizaciones participantes, el conjunto de datos que examinó la DCI contenía varias anomalías, entre las que cabe destacar la asignación de calificaciones que no seguían la norma mencionada, pero que las organizaciones informantes proporcionaban a modo de explicación porque las calificaciones no eran suficientemente claras o eran simplemente inadecuadas para describir unas circunstancias particulares. Además, la calificación de “alcanzado parcialmente” ha creado obviamente confusión y puede haber sido utilizada por algunas organizaciones para indicar una aspiración en lugar de una calificación genuina sobre determinados aspectos de la norma. Una preocupación específica de los Inspectores guarda relación con el componente temático de mantenimiento, ensayo y revisión, que contiene cinco indicadores: todos ellos, excepto uno, están relacionados con aspectos de formación y concienciación, y solo uno apunta realmente a los elementos concretos del mantenimiento, ensayo y revisión, aunque de forma

[69] Resolución 68/247 B de la Asamblea General, secc. III.

[70] JIU/REP/2019/2, párr. 5.

[71] A/68/715, A/70/660, A/73/666 y A/76/607.

binaria y de alto nivel[72]. Como se ha explicado en el capítulo III del presente examen, un régimen riguroso de mantenimiento, ensayo y revisión es crucial para una gestión eficaz de la continuidad de las operaciones, y los indicadores asociados deberían ser más precisos.

98. **Las dificultades inherentes a la presentación de informes interinstitucionales no deberían ser un obstáculo para la mejora**. Habida cuenta de los diferentes modelos institucionales que pueblan el sistema de las Naciones Unidas, es difícil encontrar un conjunto de indicadores del rendimiento de talla única que ofrezca una imagen clara del nivel de aplicación de una política de resiliencia institucional en todo el sistema. En 2019, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto reconoció ese reto y se refirió específicamente a él en relación con la continuidad de las operaciones: "la Comisión observa que las entidades de las Naciones Unidas pueden tener un enfoque diferente respecto de la continuidad de las operaciones y tendrían que establecer directrices más claras para garantizar la coherencia y la uniformidad en su aplicación"[73]. Algunos funcionarios de las organizaciones participantes también señalaron deficiencias en el sistema de calificación. Algunos observaron que un indicador del rendimiento podía considerarse "alcanzado parcialmente" de forma indefinida y que las orientaciones para atribuir calificaciones eran simplemente imprecisas, lo que dejaba mucho margen para la interpretación. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto también señaló con más detalle la inadecuación de los indicadores del rendimiento utilizados para el seguimiento de la implantación del sistema de gestión de la resiliencia institucional y su régimen de calificación: "[La autoevaluación] puede no producir necesariamente una evaluación fiable y comparable del nivel de cumplimiento en todas las entidades de la Secretaría, los fondos, los programas y otras entidades del sistema". La Comisión Consultiva también observó que "la escala de tres puntos no parece contener definiciones claras de cada calificación ni de los requisitos en que se basa cada una de ellas, como el porcentaje y los criterios de cumplimiento, los procesos detallados o las comprobaciones específicas de cada calificación, que puedan ayudar a los evaluadores a optar por una de las calificaciones de la escala"[74].

99. **Se están introduciendo mejoras en los indicadores del rendimiento de la resiliencia institucional**. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión ha reconocido esas limitaciones y ha creado un subgrupo de trabajo para abordar el problema. Se le ha encomendado específicamente que, con la asistencia de la Secretaría de las Naciones Unidas, trabaje en la mejora de la calidad y la claridad de los indicadores y revise la escala utilizada para evaluar el cumplimiento, con el fin de conseguir que dicha escala proporcione una evaluación precisa del grado de cumplimiento y que se facilite información para que el usuario pueda aplicarla de manera eficaz, de forma que se garanticen resultados comparables en todas las entidades de las Naciones Unidas. Como se ha señalado anteriormente, se informó a los Inspectores de que los indicadores clave del desempeño revisados se habían presentado al Comité de Alto Nivel sobre Gestión a fines de noviembre de 2021 para su aprobación, y no se les proporcionó dicho conjunto de indicadores revisados para su comparación o evaluación. Los indicadores revisados se publicaron posteriormente, en diciembre de 2021, pero no se pudo incluir en el presente examen un análisis o una valoración adecuados[75].

100. **Otros modelos de presentación de informes interinstitucionales**. Los retos inherentes al seguimiento y la evaluación de la aplicación, aun teniendo en cuenta los diferentes modelos institucionales del sistema de las Naciones Unidas, pueden no conducir al perfeccionamiento de los indicadores del rendimiento y su régimen de calificación. Es posible que sea necesario adoptar un enfoque más matizado para mejorar la coherencia, un enfoque con mayor transparencia y responsabilidad y que sea adecuado para el propósito de las organizaciones que informan sobre la aplicación. Eso puede lograrse si se invierte

[72] CEB/2014/HLCM/17/Add.1. El indicador, C.4, se limita a preguntar si se ha aplicado un programa de mantenimiento, ensayo y revisión.

[73] A/73/775, párr. 9.

[74] *Ibid.*, párr. 10.

[75] CEB/2014/HLCM/17/Add.1/Rev.1. puede consultarse en https://unsceb.org/sites/default/files/2021-12/Approved%20revision%20of%20Add.1.Rev_.1_ORMS%20KPIs.pdf. Dado que el informe sobre los progresos en la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional del Secretario General (A/76/607) se publicó el 16 de diciembre de 2021, no se incluyó en el presente examen.

suficiente atención y competencia. Los Inspectores recuerdan que, por el contrario, en el caso de la escala para la cuantificación del rendimiento relacionada con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres se proporcionaron a los coordinadores orientación detallada, instrumentos apropiados y un foro en el que compartir las prácticas. Los indicadores incluidos en el Plan de Acción y la presentación de informes empezaron siendo, en 2015, un ejercicio principalmente binario destinado a valorar la existencia de estructuras, políticas y planes, y posteriormente evolucionaron hacia una escala más matizada con la que las organizaciones informantes podían proporcionar más detalles sobre sus progresos. La actual iteración del Plan de Acción permite ahora informar de forma más exhaustiva sobre el desempeño con la ayuda de un conjunto de indicadores, una amplia orientación y materiales sobre cada indicador que ayudan en el proceso de presentación de informes, constituyen un elemento facilitador del proceso (ONU-Mujeres) y forman una comunidad de práctica muy activa y dedicada. El otro ejemplo más destacado es el grupo de trabajo interfuncional sobre la gestión de riesgos establecido en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, que elaboró una matriz de madurez de riesgos que proporciona a las organizaciones informantes una herramienta de autoevaluación rigurosa y creíble[76].

101. **La presentación de informes a los órganos rectores y legislativos forma parte de la política**. La presentación de informes a los órganos rectores y legislativos está prevista en el apartado de la política relativo al seguimiento: “Esas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ajustarán las políticas y los procedimientos internos pertinentes para garantizar la adhesión continua a la política e informarán al respecto a sus respectivos órganos rectores de conformidad con los mecanismos de presentación de informes de cada organización”[77]. Los Inspectores destacan ese aspecto, ya que la política y sus elementos proporcionan un marco para la preparación y la respuesta a los incidentes perturbadores, así como para el fomento de la resiliencia dentro de una organización y en todo el sistema de las Naciones Unidas. Sus indicadores del rendimiento deberían ofrecer una visión de la madurez de una organización en cuanto a la gestión de la continuidad de las operaciones y, de manera más global, de las medidas que haya adoptado para favorecer la resiliencia. Por lo tanto, parece apropiado señalar la sección G de la política, en la que se pide a las organizaciones miembros que informen sobre la aplicación del sistema de gestión de la resiliencia institucional a sus respectivos órganos rectores y legislativos, por cuanto constituye un recordatorio digno de mención de que el elemento estratégico de la gestión de la continuidad de las operaciones radica en su contribución a la resiliencia institucional, y la presentación de informes sobre los indicadores del rendimiento a los órganos rectores y legislativos, como reflejo de la aplicación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, debería aplicarse a todas las organizaciones miembros del sistema de las Naciones Unidas representadas en la JJE, tal como se esbozó y acordó en la política de 2014 y se reiteró en las actualizaciones posteriores[78]. Sobre la base de las respuestas al cuestionario de la DCI, diez organizaciones participantes (la FAO, la OACI, la UIT, el UNFPA, el UNICEF, la ONUDI, la Secretaría de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres, la UPU y la OMPI) indicaron que informaban sobre la gestión de la continuidad de las operaciones a sus órganos rectores y legislativos, en gran medida en el marco de la gestión del riesgo institucional o en el contexto de otros temas, como el aumento del interés en esa cuestión por parte de los órganos rectores y legislativos en el contexto de la pandemia. Los Inspectores observan que solo dos organizaciones (la Secretaría de las Naciones Unidas y ONU-Mujeres) indicaron que informaban sobre la gestión de la continuidad de las operaciones como parte de sus obligaciones derivadas de la política adoptada a nivel de todo el sistema.

[76] CEB/2019/3, párrs. 71 a 77.

[77] CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, secc. G.

[78] CEB/2014/HLCM/17, secc. C (“This policy applies to all entities of the United Nations System”) y CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, secc. C (“This policy applies to all member organizations of the United Nations System represented at the CEB”). El primer documento está disponible en https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/High-Level%20Committee%20on%20Management/Document/Policy%20on%20the%20Organizational%20Resilience%20Management%20System_0.pdf.

102. **La mejora de la presentación de informes sobre la gestión de la continuidad de las operaciones como medio para contribuir a la resiliencia institucional**. Los Inspectores reiteran que la gestión de la continuidad de las operaciones es en gran medida un proceso operacional y, por tanto, no es en sí misma un tema que corresponda habitualmente a los órganos rectores y legislativos. Sin embargo, la resiliencia institucional es una esfera estratégica, si no existencial, en la que los órganos rectores y legislativos deberían estar interesados, ya que la forma en que una organización se prepara, responde y aprende de las interrupciones, las perturbaciones y las crisis es esencial para el cumplimiento de su mandato. La gestión de la continuidad de las operaciones es una característica básica del sistema de gestión de la resiliencia institucional y la forma en que estas progresan en cuanto a su aplicación es un ámbito estratégico al que los órganos rectores y legislativos deberían prestar interés. Hasta 2018, la información sobre los indicadores del rendimiento y los datos cualitativos se recopilaban cada dos años para preparar el informe sobre los progresos que debía presentarse a la Asamblea General. El próximo informe está previsto para la reanudación del septuagésimo sexto período de sesiones de la Asamblea y podría elaborarse de acuerdo con el conjunto revisado de indicadores y ofrecer la oportunidad de mejorar el aspecto cualitativo de la información. Los indicadores sobre los que se informará en el próximo informe deberían proporcionar una evaluación más detallada de los progresos realizados en la aplicación de la política y deberían, según se establece en la política, ser comunicados a los órganos rectores y legislativos. Además, la presentación de informes periódicos sobre los progresos a los órganos rectores y legislativos proporcionaría un nivel adicional de responsabilidad y fortalecería la posición de la gestión de la continuidad de las operaciones como factor que contribuye a la resiliencia institucional.

103. Se confía en que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la transparencia y la rendición de cuentas para fortalecer la función de supervisión de los órganos rectores y legislativos.

**Recomendación 4**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, antes de que finalice 2024, informar a sus órganos rectores y legislativos sobre los progresos realizados en la aplicación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional y sus indicadores del rendimiento revisados, y poner de relieve las buenas prácticas y las experiencias adquiridas, especialmente en el ámbito de la gestión de la continuidad de las operaciones.**

104. **La ampliación del alcance del grupo de trabajo puede acelerar la aplicación de la política**. Desde 2014, el grupo de trabajo ha centrado sus esfuerzos en la preparación de la política y su proceso de revisión. Una vez redactada y aprobada la política, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión decidió mantener el grupo de trabajo como comunidad de práctica para apoyar su aplicación mediante la elaboración de instrumentos y directrices[79]. La información recopilada por la DCI a través de los cuestionarios institucionales y las entrevistas confirmó que ofrecía una buena oportunidad para facilitar el intercambio de buenas prácticas y experiencias adquiridas en todo el sistema de las Naciones Unidas y servía como foro para los debates de expertos de dentro y fuera del sistema.

105. **La composición del grupo de trabajo refleja la diversidad de los arreglos institucionales**. El grupo de trabajo está integrado por 31 miembros que representan una variedad de funciones y perfiles de la oficina de seguridad, las divisiones de gestión y administración y las dependencias de gestión de riesgos institucionales. Refleja la diversidad de los arreglos adoptados a nivel interno para abordar las cuestiones de la resiliencia institucional y la continuidad de las operaciones que se describieron en el capítulo II, ya que fueron varias las funciones internas que asumieron la responsabilidad de la gestión de la continuidad de las operaciones. Dado que el grupo de trabajo ha completado su tarea principal, la elaboración de la política y los indicadores del rendimiento, su alcance debería ampliarse para que pueda ofrecer apoyo para el intercambio de conocimientos y el fomento

[79] CEB/2014/5, párr. 70 b).

de la capacidad dentro de las organizaciones y en todo el sistema. La diversidad de sus miembros ofrece una oportunidad para ello. Con ese espíritu, la Asamblea General, en su resolución 73/279 B, pidió al Secretario General que, en su calidad de Presidente de la JJE, alentara a todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas a participar en la comunidad interinstitucional de prácticas sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional.

106. **Intercambio interfuncional para añadir profundidad**. Varios puntos focales indicaron que un mayor intercambio de buenas prácticas y experiencias adquiridas por parte de los coordinadores de la continuidad de las operaciones ayudaría a desarrollar la capacidad de aquellas organizaciones menos avanzadas en la aplicación de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional. Como ya se ha dicho, los ejemplos de dos mecanismos más evolucionados, la comunidad de género y el grupo de trabajo sobre gestión de riesgos, proporcionan directrices sobre cómo una comunidad de práctica puede actuar como acicate en lo que se refiere a la asimilación de la política (Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres) y al intercambio de buenas prácticas (equipo de tareas). La comunidad interesada en cuestiones de género se valió de un esfuerzo múltiple, que incluía reuniones anuales, herramientas de gestión del conocimiento y listas de correo electrónico específicas, para impulsar la adopción de políticas de género. La comparación entre el grupo de trabajo y el equipo de tareas no pasó desapercibida para varios de los entrevistados por la DCI para el presente examen, que comentaron que el primero, una vez que se habían actualizado los indicadores, debería centrar los "debates en torno a las prácticas". Siguiendo el modelo del equipo de tareas, podrían lograrse más beneficios si se establecieran más vínculos formales e informales con otros grupos de trabajo y equipos de tareas que operaban en el marco de la JJE, incluido el propio equipo de tareas, así como la Red de Finanzas y Presupuesto, la Red Digital y Tecnológica y la Red de Recursos Humanos. Fuera del entorno de la JJE, un vínculo con los Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas también podría resultar útil en lo que se refiere a obtener resultados en el futuro. Esas asociaciones interfuncionales informales podrían dar mayor profundidad a los esfuerzos por desarrollar un modelo de madurez relativo a la gestión de la continuidad de las operaciones y el intercambio de conocimientos. **Los Inspectores instan al Comité de Alto Nivel sobre Gestión a que considere diversos enfoques para alentar la evolución del grupo de trabajo a fin de que centre sus esfuerzos en el intercambio de buenas prácticas y el aprovechamiento de otras redes interinstitucionales o comunidades de prácticas para añadir profundidad a los productos y acelerar la aplicación de la política relativa al sistema de gestión de la resiliencia institucional y su pretendida coherencia en todo el sistema, en el espíritu de la resolución 73/279 B de la Asamblea General.**

## B. Gestión de la continuidad de las operaciones y resiliencia institucional sobre el terreno[80]

107. **Escasa cobertura de la gestión de la continuidad de las operaciones sobre el terreno en 2011**. Las recomendaciones 4 y 5 formuladas por la DCI en el examen de 2011 se centraron en las operaciones sobre el terreno y su cobertura en cuanto a la gestión de la continuidad de las operaciones. En aquel momento, solo algunas entidades de la Secretaría

[80] En la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de 2020, la Asamblea General hizo hincapié en la cooperación y la coordinación sobre el terreno a la hora de hacer frente a las crisis, y pidió a las entidades de las Naciones Unidas que "aprovechen sus ventajas comparativas, ateniéndose plenamente a sus respectivos mandatos, y sigan reforzando la cooperación, la colaboración y la coordinación con las labores de asistencia humanitaria y consolidación de la paz a nivel nacional en los países que afrontan emergencias humanitarias, incluidas emergencias complejas, y los que se encuentran en situaciones de conflicto y posconflicto, concretamente mediante medidas específicas para cada organismo y la colaboración interinstitucional a nivel nacional, en pleno cumplimiento de los respectivos mandatos de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, lo que contribuye a obtener conclusiones colectivas sobre la base de análisis en función de los riesgos elaborados conjuntamente y la planificación y la acción conjuntas coherentes y complementarias a fin de fomentar una mayor autosuficiencia y resiliencia y promover el desarrollo, de conformidad con los planes, las necesidades y las prioridades nacionales" (resolución 75/233 de la Asamblea General, párr. 36).

de las Naciones Unidas y cinco organizaciones participantes tenían planes de continuidad de las operaciones que abarcaban los lugares sobre el terreno. En ese examen, los Inspectores señalaron "un vínculo débil entre los planes [de continuidad de las operaciones] de la sede y de las oficinas sobre el terreno y también una división poco clara de la responsabilidad entre ambas". En las recomendaciones dirigidas a los jefes ejecutivos, se pedía a las organizaciones que contaban con una red sobre el terreno que se aseguraran de que las oficinas sobre el terreno estuvieran incluidas en el ámbito de la gestión de la continuidad de las operaciones, ya que era necesario que existieran una supervisión, una coherencia y una interoperabilidad suficientes entre la sede y las oficinas sobre el terreno. La segunda recomendación, dirigida al Secretario General, consistía en garantizar que los coordinadores residentes supervisaran la preparación para la continuidad de las operaciones en sus respectivos lugares de destino para "mejorar el intercambio de conocimientos y determinar posibles esferas de cooperación y complementariedad"[81]. Esas dos recomendaciones fueron acogidas con escepticismo por todas las organizaciones participantes, y la recomendación dirigida a los jefes ejecutivos recibió el índice de aceptación más bajo de todas las recomendaciones que se formularon en 2011. Ese escepticismo incluía comentarios de que en la recomendación se debían tener en cuenta "las diferentes estructuras sobre el terreno en todo el sistema". La recomendación dirigida al Secretario General no fue aceptada por la Secretaría por considerar que correspondía al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, encargado de gestionar el sistema de coordinadores residentes, aplicar dicha recomendación. Aunque esas dos recomendaciones no fueron ampliamente aceptadas, si se tuvo en cuenta, sin embargo, su intención de llamar la atención acerca de la aplicación sobre el terreno, donde es más probable que se produzcan las crisis, y sobre la importancia de la cobertura y la coordinación de la gestión de la continuidad de las operaciones a ese nivel.

108. **Mejoras en la cobertura de las oficinas sobre el terreno**. En el presente examen, la cobertura de la gestión de la continuidad de las operaciones sobre el terreno muestra una mejora significativa desde 2011, ya que 17 de las 19 organizaciones participantes que tienen oficinas sobre el terreno indican que esas oficinas tienen planes en vigor (anexo VI). Esas mejoras podrían atribuirse a la atención prestada por la Asamblea General a los fenómenos perturbadores y a su promoción de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional, así como a las diversas iniciativas de reforma centradas en el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas y a las nuevas funciones y responsabilidades conferidas a los coordinadores residentes. Además, en la política revisada se requiere que el jefe de cada organización del sistema de las Naciones Unidas que realice actividades sobre el terreno invierta en el fomento de la resiliencia de su propia organización a nivel regional y local, mientras que la aplicación de la política para todo el sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional se coordina a través del equipo de las Naciones Unidas en el país (donde exista), o de cualquier otro foro de coordinación a nivel directivo de todo el sistema de las Naciones Unidas.

109. **Ensayo en tiempo real de la gestión de la continuidad de las operaciones sobre el terreno**. Dadas sus funciones y responsabilidades, la coordinación de la planificación y la respuesta para mantener la continuidad de las operaciones en las misiones sobre el terreno está principalmente en manos de los coordinadores residentes. Esa coordinación quedó demostrada durante la pandemia de COVID-19 con la provisión, a petición del Comité Ejecutivo del Secretario General y con la financiación de 14 organismos de las Naciones Unidas, de una capacidad médica reforzada para que los equipos de los países pudieran prestar apoyo al personal. Asimismo, durante la pandemia de COVID-19, el Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas se unió para apoyar al sistema de coordinadores residentes y garantizar la continuidad de las operaciones de las oficinas de las Naciones Unidas en todo el mundo, con la activación de los planes en 130 oficinas sobre el terreno hasta mayo de 2020[82].

110. **Aplicaciones prácticas para las actividades sobre el terreno**. El UNICEF ha reconocido la necesidad de agrupar la gestión de las emergencias en un marco común para reducir la carga de las oficinas en los países a la hora de poner en práctica una preparación y

[81] JIU/REP/2011/6, párrs. 57 a 64 y recomendaciones 4 y 5.

[82] E/2021/55, párr. 28.

una respuesta eficaces ante las crisis. Otras organizaciones participantes que cuentan con oficinas sobre el terreno han mostrado un interés y un enfoque similares. Algunos coordinadores de la continuidad de las operaciones de organizaciones con oficinas sobre el terreno declararon que, en los últimos años, su atención se había centrado en la aplicación de la gestión de la continuidad de las operaciones sobre el terreno. Como señaló un coordinador "cuando pienso en la gestión de la continuidad de las operaciones, pienso en el jefe de la oficina de Yemen, Somalia o Zimbabwe. ¿Será beneficioso para ellos durante una crisis?" Según las respuestas a los cuestionarios enviados por la DCI, en los cinco años anteriores a la pandemia de COVID-19, la mayoría de las perturbaciones e interrupciones sufridas por el sistema de las Naciones Unidas se habían producido en las actividades sobre el terreno. Para muchas organizaciones participantes, esa es, a la vez, una esfera de interés y un campo de pruebas para garantizar que la gestión de la continuidad de las operaciones sea práctica y útil. Varios coordinadores señalaron, y uno de ellos lo expresó sucintamente, que "un enfoque académico de la gestión de la continuidad de las operaciones no va a ser útil para el personal sobre el terreno que se enfrenta a una crisis; tiene que ser un enfoque práctico". Para algunas organizaciones participantes, las actividades sobre el terreno han estado a la vanguardia de las innovaciones en la gestión de la continuidad de las operaciones. La OIT simplificó y racionalizó sus políticas y plantillas pensando en sus oficinas sobre el terreno. Como se menciona en el capítulo III, ONU-Mujeres desarrolló una aplicación para tabletas y teléfonos inteligentes, que funciona con o sin acceso a Internet, destinada a ayudar al personal de las oficinas sobre el terreno a automatizar los procedimientos de ensayo y cumplimiento relacionados con los planes de continuidad de las operaciones y a proporcionar información sobre la respuesta a las crisis.

111. **Una oportunidad interinstitucional**. La cooperación interinstitucional en materia de gestión de la continuidad de las operaciones sobre el terreno ha avanzado mucho en los últimos diez años, con una mayor cobertura por parte de las organizaciones participantes que cuentan con redes sobre el terreno, una responsabilidad y una coordinación más claras por parte de los coordinadores residentes y llamamientos constantes de la Asamblea General a la colaboración. Tal vez sea necesario seguir examinando la forma en que la gestión de la resiliencia institucional y la continuidad de las operaciones se aplica sobre el terreno, donde se encuentra más del 70 % del personal de las Naciones Unidas, y ese examen también puede representar una oportunidad para que el sistema de gestión de la resiliencia institucional sea, como sugirió un coordinador, "menos burocrático y centrado en la Sede y más práctico". **Los Inspectores alientan a la JJE y a su Comité de Alto Nivel sobre Gestión a que encomienden a su grupo de trabajo la tarea de estudiar cómo se está aplicando sobre el terreno el sistema de gestión de la resiliencia institucional (y la gestión de la continuidad de las operaciones como uno de sus componentes clave) y dar a conocer las buenas prácticas y las experiencias adquiridas para fomentar su aplicación y la coordinación en todo el sistema**.

# VI. Estudio monográfico de la COVID-19: buenas prácticas y primeras experiencias adquiridas para la gestión de la continuidad de las operaciones

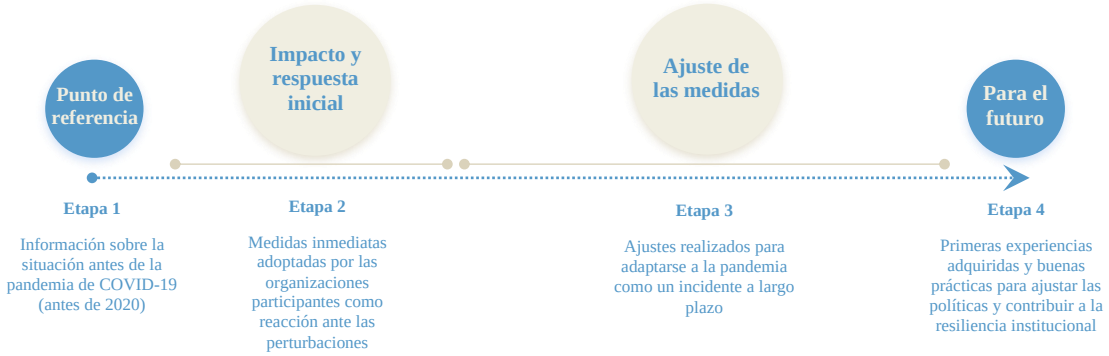
112. ¿Qué han aprendido hasta ahora las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas de ese incidente perturbador sin precedentes y qué oportunidades de futuro se ofrecen a las organizaciones en cuanto a la eficiencia y la eficacia de las operaciones a la hora de cumplir sus respectivos mandatos? La mayoría de los incidentes perturbadores son de naturaleza localizada, selectiva y discreta, y duran unos pocos días o semanas. La pandemia de COVID-19 ha sido, desde luego, diferente; un incidente que ha sido, y sigue siendo, algo sin precedentes en cuanto a magnitud, duración e impacto. Descrita por el Secretario General en su memoria sobre la labor de la Organización como "el mayor problema de alcance universal que ha surgido desde que se fundó nuestra Organización"[83], la actual pandemia ha sido también el reto de mayor alcance para la continuidad de las operaciones entre las organizaciones del sistema. Esa pandemia ha afectado significativamente tanto al personal como a las operaciones internas. En el momento de redactar el presente informe, aproximadamente 20.230 miembros del personal y sus familiares directos han dado positivo en la prueba de COVID-19; 322 han precisado una evacuación médica y 174 han fallecido como consecuencia del virus[84].

113. El presente capítulo contiene un estudio monográfico relativo a la gestión de la continuidad de las operaciones. Incluye tanto un análisis de la situación como un resumen de las primeras experiencias adquiridas en relación con los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes en la DCI. El análisis se enmarca en cuatro etapas del examen en las que se pidió a las organizaciones que proporcionaran datos cualitativos y cuantitativos sobre una amplia gama de aspectos operacionales (figura X). Es importante señalar que esas etapas fueron las mismas para todas las organizaciones participantes, aunque pueden haberse alcanzado en diferentes momentos, a diferentes ritmos y con diferentes niveles de magnitud. Las etapas que se contemplan en el presente estudio monográfico son: a) la situación de partida (políticas y prácticas en vigor antes de la pandemia); b) el impacto y la respuesta iniciales (cómo respondieron las organizaciones en las primeras fases de la pandemia); c) el ajuste de las medidas (qué se puso en marcha para adaptarse y responder ante un incidente perturbador tan prolongado); y d) las formas de seguir adelante (cuáles son las buenas prácticas y las primeras experiencias adquiridas para mejorar la gestión de la continuidad de las operaciones). Los resultados y las conclusiones se observan y se refuerzan, cuando procede, al igual que se hace con los elementos facilitadores, los obstáculos, las buenas prácticas y las experiencias adquiridas, tal y como han sido transmitidos por los puntos focales del examen, los altos directivos, los expertos externos y demás interesados. Teniendo en cuenta que el examen se está redactando durante la pandemia de COVID-19, el presente estudio monográfico no pretende ser ni exhaustivo ni completo; los datos y observaciones que de él se derivan son una primera reflexión *in situ* y ofrecen una visión de lo que los Inspectores encontraron más pertinente y aplicable para fomentar la gestión de la continuidad de las operaciones. El estudio monográfico culmina con dos recomendaciones que reflejan el elemento básico 7 (asimilar las experiencias adquiridas) y una práctica óptima: que, después de una crisis, las organizaciones realicen una evaluación para determinar las buenas prácticas y las experiencias adquiridas a fin de que la gestión de la continuidad de las operaciones sea eficaz y contribuya al aprendizaje y la resiliencia institucionales.

[83] A/76/1, párr. 1.

[84] Datos proporcionados por la División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacionales. Los datos se refieren a todo el personal de todas las entidades, fondos y programas de la Secretaría de las Naciones Unidas participantes en la DCI y de los organismos especializados y los miembros de sus familias, al 8 de septiembre de 2021.

Figura X
**Etapas de la gestión de la continuidad de las operaciones**




*Fuente:* Elaborado por la DCI.

## A. Etapa 1: punto de referencia antes de la pandemia (antes de 2020)

### Nivel de planificación y preparación de la continuidad de las operaciones

114. Como se menciona en los capítulos II y III, antes de 2020 la mayoría de las organizaciones participantes ya contaban con una política o documentos de orientación que abarcaban la gestión de la continuidad de las operaciones y todas, excepto tres, tenían planes de continuidad de las operaciones en algunos o en la mayoría de los niveles (anexo VI). A principios de 2020, muchas organizaciones se pusieron en alerta porque el coronavirus responsable del síndrome respiratorio agudo severo 2, el coronavirus descubierto por primera vez en diciembre de 2019 y posteriormente denominado COVID-19, podría afectar a sus operaciones. Ese lento inicio de la crisis sanitaria proporcionó a algunas organizaciones un valioso tiempo para prepararse. En 13 organizaciones, y en diversos niveles, se realizaron ensayos y se actualizaron las directrices y los planes antes de la pandemia; tres organizaciones (la UIT, el UNFPA y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)) habían elaborado planes para un escenario pandémico. En 12 organizaciones se llevaron a cabo ensayos programados con anterioridad o ensayos pensados específicamente para preparar la pandemia. En siete organizaciones se actualizaron los planes a fin de prepararse para una pandemia. Tres organizaciones (la UIT, el PNUD y el UNFPA) realizaron ensayos específicos para un escenario pandémico. A principios de marzo de 2020, la OIT puso a prueba su red privada virtual para asegurarse de que tenía el ancho de banda necesario para soportar la carga de trabajo del personal de la sede que accedía y trabajaba simultáneamente, y probar la transmisión de mensajes al personal que utilizaba las redes móviles. En la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra se llevó a cabo un breve ejercicio de simulación de un escenario pandémico, con el fin de actualizar los planes operacionales esenciales y en los que el tiempo era un factor decisivo. Se centró la atención en la preparación del personal para el teletrabajo y en el ensayo de las capacidades relacionadas con esa modalidad de trabajo ante el escenario de un posible confinamiento.

115. Las organizaciones que contaban con planes de continuidad de las operaciones antes de la pandemia de COVID-19 afirmaron que esos planes sirvieron de base para la respuesta inicial, pero también que habían sido concebidos originalmente para abordar perturbaciones a corto plazo con efectos locales. A medida que la pandemia de COVID-19 se hizo más prolongada y compleja, los planes resultaron insuficientes. Un alto funcionario comentó: “[Nuestro plan de continuidad de las operaciones] fue un documento de referencia muy bueno para ponernos en marcha y poder tomar decisiones la primera semana más o menos .... Nos permitió sobrevivir el tiempo suficiente para entender la situación”. Aunque los planes existentes sirvieron a algunos como base para responder a la perturbación, algunas organizaciones participantes hacía poco tiempo que habían empezado a centrarse en la gestión de la continuidad de las operaciones. En 2019, el OIEA trabajó en la formulación de su política y sus procedimientos de gestión de la continuidad de las operaciones y llevó a cabo un simulacro general centrado en un escenario pandémico, de manera que la casualidad quiso que estuviera preparado para lo que estaba a punto de ocurrir. La UPU se preparó para

el teletrabajo gracias a la reunión de sus órganos legislativos y su órgano rector de 2019, así como a un movimiento decidido hacia la digitalización de algunas de sus operaciones y procesos que se había iniciado en los últimos años.

116. En una organización ajena al sistema de las Naciones Unidas dedicada a la concesión de subvenciones, todavía no se había establecido un marco de gestión de la continuidad de las operaciones y en la fase inicial se dedicó un tiempo valioso a determinar cuáles eran las operaciones esenciales y en las que el tiempo representaba un factor decisivo, a elaborar planes para que las distintas dependencias continuaran con las operaciones a distancia y a impartir formación y orientación al personal respecto de las tareas que podían seguir realizando en un entorno de teletrabajo. Ese enfoque *ad hoc*, según comunicaron los auditores a los Inspectores, dio lugar a un importante trastorno en las operaciones normales que podría haberse reducido si se hubieran establecido con anterioridad directrices y planes adecuados para dar una respuesta eficaz. Lo mismo ocurrió en las organizaciones de las Naciones Unidas que no habían establecido un marco de gestión ni elaborado planes de continuidad de las operaciones antes de la pandemia. En una de esas organizaciones, incluso después de haber sufrido una gran perturbación en el pasado reciente, la dirección no considero que la gestión de la continuidad de las operaciones fuese una prioridad y no se elaboraron planes para esa función, y mucho menos un marco para su gestión. En esa organización, al igual que en otras, la gestión de la continuidad de las operaciones se consideraba una cuestión que había de resolverse en el marco de las TIC. En otra organización que no contaba con un marco para la continuidad de las operaciones ni con planes para su gestión, se hubo de recurrir a un plan elaborado apresuradamente para abordar específicamente la pandemia de COVID-19 y satisfacer las preocupaciones de sus órganos rector y legislativo.

### La tecnología de la información y las comunicaciones sigue considerándose un factor importante para la continuidad

117. En 2011, la DCI consideraba que las TIC eran el factor más importante para la gestión de la continuidad de las operaciones. No es de extrañar, pues, que la mayoría de las organizaciones participantes sigan identificando hoy a las TIC, y más concretamente las plataformas y herramientas que facilitan el teletrabajo, como primordiales a la hora de responder a una perturbación importante. De hecho, los sistemas TIC fiables y estables para apoyar el teletrabajo fueron, con diferencia, el factor facilitador más citado por las organizaciones participantes, seguido de las políticas de ausencia de papel que, en muchos casos, se habían adoptado como respuesta directa a la limitación de la presencia física en las instalaciones. En cuanto a la pandemia de COVID-19, las TIC también se han considerado como un factor importante para la resiliencia institucional, incluso en aquellas organizaciones que no tenían planes de continuidad de las operaciones. Por el contrario, uno de los mayores retos durante las primeras fases de la pandemia fue la ciberseguridad. En algunas organizaciones participantes, los incidentes de ciberseguridad debidos a vulnerabilidades relacionadas con los métodos de teletrabajo han generado nuevos riesgos durante la pandemia[85]. En una encuesta realizada por la DCI entre los responsables de riesgos, más del 30 % citó la ciberseguridad como uno de los mayores riesgos para el avance en el terreno de la continuidad de las operaciones.

### Modalidades de trabajo a distancia: un elemento facilitador y un amplificador de la continuidad

118. En casi el 80 % de las organizaciones participantes que contribuyeron al presente examen se habían establecido directrices para el teletrabajo antes de la pandemia. Sin embargo, varios responsables de recursos humanos y altos funcionarios entrevistados afirmaron que, si bien se habían establecido políticas para facilitar el teletrabajo, existía una importante resistencia cultural en sus organizaciones a la hora de ponerlas en práctica.

119. En la mayoría de las organizaciones también se disponía de herramientas TIC para facilitar el teletrabajo, entre ellas: el almacenamiento en la nube (más del 80 %), el acceso remoto al correo electrónico (88 %), las plataformas de reuniones virtuales (75 %) y las herramientas para la celebración de conferencias virtuales (67 %). Sin embargo, en la

[85] JIU/REP/2021/3, “La ciberseguridad en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”.

mayoría de las organizaciones que habían adoptado arreglos para el teletrabajo, esa práctica solo se utilizaba ocasionalmente, y menos de la mitad de las organizaciones participantes habían establecido modalidades de teletrabajo a tiempo completo. A nivel regional, el uso del teletrabajo era incluso menos común, y en la mayoría de los lugares de destino se dijo que el teletrabajo no se utilizaba en absoluto. En resumen, aunque en todo el sistema de las Naciones Unidas ya existían políticas e instrumentos para facilitar el teletrabajo antes de la pandemia de COVID-19, dichas modalidades no se utilizaban de forma generalizada.

120. **Cambio cultural en relación con el trabajo a distancia**. El hecho de que en la mayoría de las organizaciones existieran políticas sobre modalidades de trabajo alternativas, pero no se utilizaran de forma generalizada, fue sin duda un obstáculo para la continuidad de las operaciones en muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, que tuvieron que apresurarse a desarrollar o perfeccionar herramientas propias de las TIC y a formar a su personal para facilitar el teletrabajo. De hecho, 19 de las organizaciones participantes han revisado sus políticas de teletrabajo para adaptarse a las realidades de la pandemia de COVID-19, como el teletrabajo, las modalidades de trabajo flexible y la eliminación de los requisitos de las horas de trabajo básicas. Esa revisión de las políticas, junto con el desarrollo y utilización de instrumentos de teletrabajo durante varios meses, ha desencadenado un cambio de cultura en todo el sistema. Como comentó un alto funcionario cuya organización no contaba con directrices para modos de trabajo alternativos "Es difícil imaginar la vuelta atrás". Al mismo tiempo, organizaciones como el OIEA, que ya contaban con modalidades de trabajo alternativas antes de la pandemia, señalaron que el cumplimiento de sus misiones principales requería una presencia física en la oficina y que trabajar desde casa no podía ser la norma. En ese sentido, las particularidades de algunos organismos especializados y las exigencias específicas de sus servicios seguirán siendo factores relevantes a la hora de considerar modalidades de trabajo flexible en el futuro.

## B. Etapa 2: impacto inicial de la pandemia de COVID-19 y respuesta

121. El impacto inicial de la pandemia de COVID-19 comenzó, para la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en marzo de 2020 con perturbaciones de las operaciones y cierres de instalaciones debidos a las preocupaciones sanitarias sobre el contagio por contacto personal o la posible transmisión a través de superficies contaminadas. Como declaró un profesional médico del sistema de las Naciones Unidas "Lo que es diferente, en primer lugar, es que [la pandemia] es mundial. Todo el mundo se vio afectado. Nadie quedaba al margen del problema, ya que todos estábamos preocupados por nuestra propia salud y la de nuestras familias, todo el mundo estaba abrumado por la situación". Otro profesional sanitario añadió: "Soy parte de las víctimas. ¿Cómo responder cuando tengo que ocuparme de mi propio bienestar y me piden que haga lo mismo con los demás?" La prueba en tiempo real de las disposiciones para la continuidad de las operaciones de las organizaciones participantes se produjo cuando varios países impusieron medidas de confinamiento y las oficinas de las Naciones Unidas se cerraron físicamente para frenar la propagación del virus.

122. La pandemia de COVID-19 ha pasado rápidamente por las dos primeras fases de un ciclo de emergencia sanitaria según la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS)[86], con poco tiempo para la prevención y la preparación, aunque se ha estancado en las dos últimas fases, las de respuesta y recuperación que duraban ya más de un año en el momento de redactar el presente examen. Siguiendo una trayectoria imprevisible basada en las condiciones sanitarias locales, la disponibilidad de vacunas y las variantes del virus, un experto caracterizó el impacto de la pandemia sobre las organizaciones y las personas como un "caso clásico de VICA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad"[87]. Eso ha

[86] El ciclo de una emergencia sanitaria incluye: prevención, preparación, respuesta y recuperación. Véase www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/pages/about-health-emergencies-in-the-european-region/emergency-cycle.

[87] Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Nueva York, Harper and Row, 1985).

arrojado nueva luz sobre la gestión de la continuidad de las operaciones y sobre la forma en que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se prepararon y respondieron ante una crisis sanitaria mundial. En casi todas las organizaciones participantes, los planes de continuidad de las operaciones se activaron a varios niveles. Para ello fue necesario poner en marcha mecanismos internos que permitieran a los miembros de la alta dirección coordinarse y comunicarse con el personal. En 11 organizaciones participantes, esos mecanismos ya existían y les permitieron responder de una manera conocida y probada[88]. En otras 11 organizaciones[89] se crearon mecanismos *ad hoc* para responder específicamente a la pandemia; en dos más[90] se adaptaron los mecanismos de coordinación existentes para responder ante esa situación singular.

**La respuesta interinstitucional se consideró, en general, eficaz**

123. **La pandemia de COVID-19 impulsó la cooperación interinstitucional**. Según las entrevistas mantenidas con las organizaciones participantes y las respuestas a los cuestionarios enviados por la DCI, la pandemia de COVID-19 ha facilitado una mayor colaboración interinstitucional a través de las redes pertinentes; antes de la pandemia, ese tipo de colaboración era menos frecuente. La colaboración interinstitucional fue posible gracias a los mecanismos existentes en varios lugares de destino, como Nueva York, Ginebra, Roma y Nairobi y otros centros regionales, para compartir información e intentar armonizar las prácticas, un objetivo que no siempre se consiguió. Como declaró un alto funcionario: "El objetivo era coordinar las políticas para que hubiera coherencia y una respuesta de 'una sola ONU', pero no siempre se consiguió debido a los distintos mandatos y modelos de actuación en todo el sistema" (un problema recurrente). Dicho esto, varios directivos consideraron que la cooperación y la colaboración interinstitucional era una buena práctica, ya que facilitaba que las organizaciones de las Naciones Unidas se unieran para compartir información y desarrollar instrumentos comunes, como la labor realizada por la Red de Recursos Humanos de la JJE en la elaboración de directrices administrativas[91] y la cooperación interinstitucional de los directores médicos para organizar las evacuaciones médicas del personal del sistema de las Naciones Unidas y sus familiares. Como comentó un director médico: "Por primera vez, sentí que podíamos trabajar como una familia en las Naciones Unidas. Juntos somos más poderosos... trabajamos con diferentes redes como el Comité de Alto Nivel sobre Gestión... Creo que es un gran paso adelante [para el sistema]".

124. **La utilidad de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional.** Tal vez resulte sorprendente que un sentimiento que transmitieron la mayoría de las organizaciones participantes fuera que la utilidad de la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional había sido mínima durante la respuesta inicial, aunque tal vez nunca se pretendiera, como señalaron algunos, que hubiera desempeñado un papel destacado una vez iniciada la crisis. Como explicó un coordinador de continuidad de las operaciones: "El propósito de la política no era ser útil durante una crisis, sino preparar mejor a las organizaciones. Si una organización se mantenía vigilante con respecto a los indicadores clave del rendimiento y de sus componentes necesarios, probablemente estaría en mejor situación para responder a la pandemia". Aunque la mayoría de las organizaciones participantes indicaron que la política para todo el sistema no había sido útil, una minoría significativa indicó que había servido para poner en marcha mecanismos interinstitucionales de coordinación que, como se ha mencionado anteriormente, fueron ampliamente utilizados y elogiados.

**Identificación de los factores que facilitan la continuidad de las operaciones**

125. **Las TIC avanzadas como principales facilitadoras de la continuidad**. Además de los mecanismos internos e interinstitucionales, muchas organizaciones participantes

[88] La FAO, la OACI, la OIT, la OMI, el ITC, el PNUD, el FNUAP, el ACNUR, el UNICEF, la Secretaría de las Naciones Unidas y la UNODC.

[89] El OIEA, la UNESCO, ONU-Hábitat, la UNOPS, el UNRWA, ONU-Mujeres, la OMT, la UPU, el PMA, la OMS y la OMM.

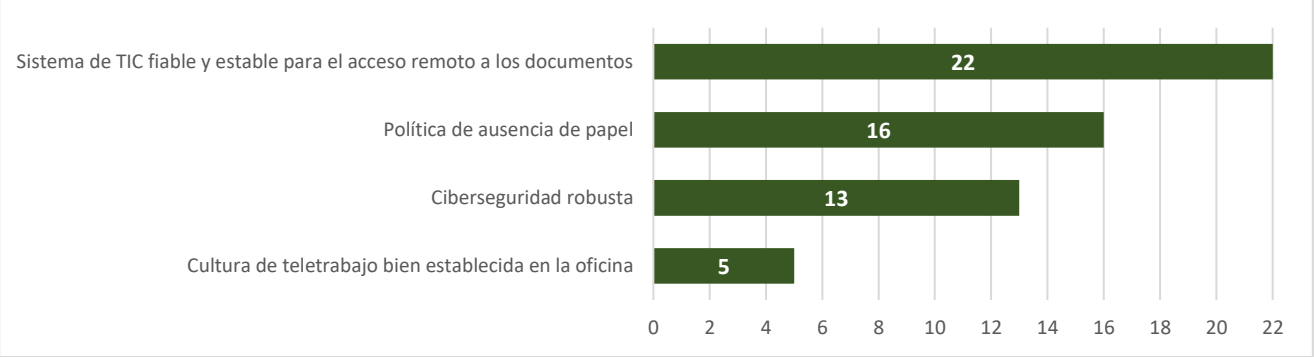
[90] La UIT y la OMPI.

[91] Red de Recursos Humanos de la JJE, "Directrices Administrativas para las Oficinas sobre la Pandemia del Nuevo Coronavirus (COVID-19)", versión 5.0 (2021).

señalaron los elementos facilitadores que habían hecho que la respuesta inicial a la pandemia fuera eficaz y eficiente, incluidas las herramientas de las TIC destinadas a facilitar el teletrabajo. Todas las organizaciones participantes, como se indica en la figura XI, informaron de que los sistemas de TIC fiables y estables fueron cruciales en los primeros días de la pandemia y casi el 60 % afirmaron que la robustez de la ciberseguridad también lo fue. El suministro de ordenadores portátiles y, en algunas organizaciones, equipos de oficina para que el personal los utilizara en su casa fue también un factor que impulsó y facilitó la adaptación a las nuevas condiciones de trabajo, como se indica en el la figura XII. El UNFPA, al igual que otras organizaciones participantes, permitió al personal trasladar algunos equipos de oficina para su uso en el domicilio y ofreció una pequeña suma para hacer más funcionales los espacios de trabajo en los hogares. Según las respuestas a los cuestionarios de la DCI, los principales problemas para que el personal siguiera trabajando eficazmente a distancia eran la existencia de un entorno de trabajo inadecuado en el hogar y los problemas relacionados con el equilibrio entre el trabajo y los trastornos provocados por otros aspectos de la vida familiar durante la pandemia, como el cierre de las escuelas y la negociación de un espacio de trabajo adecuado con la pareja.

Figura XI

**Elementos facilitadores identificados por las organizaciones participantes que contribuyeron a la continuidad de las operaciones facilitando el teletrabajo, por número de organizaciones**




*Fuente*: Cuestionarios de la DCI (2021).

Figura XII

**Elementos facilitadores identificados por las organizaciones participantes que contribuyeron a que el personal pudiera adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, por número de organizaciones**

*Fuente:* Cuestionarios de la DCI (2021).

126. **Importancia de las comunicaciones**. En sus respuestas a los cuestionarios y entrevistas de la DCI, varias organizaciones participantes mencionaron las comunicaciones

durante la pandemia de COVID-19 como un factor que permitió responder eficazmente a la crisis inicial. Los mensajes transmitidos de forma puntual y eficaz proporcionaron, a decir de un punto focal, una "fuente única de certeza" para el personal. La comunicación eficaz no solo sirvió para transmitir información importante, sino que también aportó credibilidad a la respuesta, sobre todo si era ágil y coherente. La OMPI, por ejemplo, estableció un comité de respuesta para crear "un centro de coordinación único para la comunicación relacionada con la crisis, a fin de garantizar la coherencia de los mensajes". El OIEA utilizó una aplicación de mensajería para informar rápidamente de las novedades relacionadas con los viajes y facilitar autorizaciones de forma segura a los usuarios, así como para resolver los problemas del personal que siguió viajando o trabajando sobre el terreno durante toda la pandemia para garantizar la continuidad de las inspecciones físicas. Otras organizaciones, como la Secretaría de las Naciones Unidas, simplificaron las comunicaciones dirigidas al personal mediante la difusión de mensajes que luego se complementaban con reuniones, contenidos actualizados de la intranet y contactos a través de una dirección de correo electrónico específica atendida por un equipo encargado de resolver los comentarios, preguntas y sugerencias del personal.

127. **Ajuste de la planificación de la continuidad de las operaciones**. Las organizaciones participantes dijeron que sus planes de continuidad de las operaciones habían proporcionado una base para la respuesta en la fase inicial de la pandemia de COVID-19, pero esos planes no suelen estar diseñados para hacer frente a incidentes perturbadores prolongados; a medida que la pandemia ha ido avanzando, el enfoque en la mayoría de las organizaciones se ha centrado en ir introduciendo ajustes para abordar una crisis prolongada. Antes de la pandemia, solo unas pocas organizaciones contaban con marcos de gestión de la continuidad de las operaciones que incluyeran siquiera una mención a los incidentes perturbadores de largo duración. De hecho, según los expertos, la planificación para ese tipo de incidentes había recibido muy poca atención antes de 2020. De cara al futuro, 14 organizaciones participantes han indicado que actualizarán sus marcos de gestión de la continuidad de las operaciones para incluir disposiciones orientadas a hacer frente a perturbaciones prolongadas en el tiempo; otras pocas han declarado que sus marcos actuales ya son suficientes para responder a ese tipo de incidentes.

## C. Etapa 3: ajustes realizados para adaptarse a la pandemia de COVID-19 como un incidente perturbador prolongado

128. **Adaptación a las perturbaciones prolongadas causadas por la pandemia**. El enfoque de la gestión de la continuidad de las operaciones comenzó a cambiar en muchas organizaciones participantes cuando la pandemia de COVID-19 superó la fase de crisis inicial. Como declaró un alto funcionario: "En muchas organizaciones la gestión de la continuidad de las operaciones siempre se ha visto como un incidente de un solo evento que afecta a la organización durante 24 o 48 horas o, a lo sumo, unos pocos días. La pandemia cambió esa noción; [la crisis] puede permanecer durante un período de tiempo prolongado. También cambió la forma de aplicar los principios de gestión de la continuidad de las operaciones". El cambio en la forma de ver la continuidad de las operaciones también se ha extendido al sector privado, como expresó un profesional de los recursos humanos: "El proceso que se pone en marcha con la planificación de la continuidad de las operaciones es fundamental y sirve de recordatorio durante las crisis para abordar las esferas prioritarias. No obstante [en el pasado] la mayoría de las interrupciones solo duraban una semana". En cuanto a la duración de la crisis, el profesional de recursos humanos del sector privado continuó destacando que: "La mentalidad de primar la agilidad - estar más orientado a las soluciones- ha sido realmente clave en el proceso". Esa agilidad se puso de manifiesto de diversas maneras cuando el sistema de las Naciones Unidas se tuvo que adaptar a una interrupción de larga duración, algo atípico en la mayoría de los marcos de gestión de la continuidad de las operaciones.

129. **Ajustes en las políticas y procedimientos**. A medida que la pandemia de COVID-19 se desarrollaba, y las semanas se fueron convirtiendo en meses, la necesidad de ajustar las políticas administrativas se convirtió en una prioridad. Ese esfuerzo contó con la guía de la Red de Recursos Humanos de la JJE, que elaboró directrices administrativas interinstitucionales con el fin de "adoptar un enfoque común sobre los aspectos más

importantes de la administración de los funcionarios durante la pandemia de COVID-19”[92]. Entre marzo de 2020 y julio de 2021, en la Secretaría de las Naciones Unidas se publicaron casi 60 documentos administrativos en los que se ajustaban las directrices, se revisaban las plantillas, se respondían las preguntas más frecuentes y se ofrecía orientación para circunstancias extraordinarias, como la incorporación del personal a distancia y la forma de gestionar las vacaciones acumuladas del personal que no podía utilizarlas. El UNICEF adoptó procedimientos de emergencia para agilizar la contratación en los lugares de destino en respuesta a la pandemia, “para facilitar la puntualidad y la agilidad de la respuesta del UNICEF en todos los países”[93].

130. **La gestión a través de los resultados**. En varias entrevistas con altos directivos, responsables de recursos humanos y profesionales de la salud, estos transmitieron la importancia de que los supervisores hicieran ajustes en su forma de llevar adelante la gestión, aunque depositar más confianza en el personal y “gestionar sin mantener los ojos fijos en sus empleados” fue un salto de fe para muchos. Otros hablaron de adaptarse a las diversas circunstancias concretas a las que se enfrentaba su personal, gestionar al personal en función de los resultados y no preocuparse por cuándo trabajaba el personal o dónde se encontraba, sino por los resultados obtenidos, algo que en realidad ha mejorado el rendimiento del personal en algunos casos. Aptitudes como la capacidad de manejar simultáneamente la complejidad y la ambigüedad, pasaron al primer plano cuando la imprevisibilidad de la pandemia y los cambios en las políticas se convirtieron en algo cotidiano. Aunque la gestión a través de los resultados fue una forma útil de aportar flexibilidad al personal, también se valoró la agilidad de los procedimientos, como el traslado de todos los cursos de formación de la FAO a una plataforma en línea, o las numerosas organizaciones que digitalizaron y simplificaron los procesos y procedimientos rutinarios, como dijo una de ellas: “pasar de requerir ocho firmas físicas, a una sola digital”.

131. **Los retos que supone una crisis prolongada para el personal.** Según las respuestas a los cuestionarios enviados por la DCI, el problema mencionado con mayor frecuencia a la hora de implementar el teletrabajo fue la dificultad que experimentaron los directores para supervisar la salud mental del personal. La dificultad más citada en cuanto a la adaptación del personal al teletrabajo fue el entorno en el hogar, incluidas las interrupciones por parte de la familia o los compañeros de piso, el espacio insuficiente para instalar la oficina en casa, etc. Como mostraron los datos de referencia, aunque la mayoría de las organizaciones participantes contaban con políticas sobre modalidades de trabajo alternativas, su uso en todo el sistema era apenas testimonial, lo que hacía que los ajustes que el personal tuvo que hacer de forma repentina para trabajar desde casa, donde el acceso a Internet y el entorno físico del hogar no siempre eran ideales, fueran a menudo un reto. Como dijo un profesional médico de las Naciones Unidas, “las fronteras de la vida privada y del trabajo se rompieron al mismo tiempo”, y como comentaron dos funcionarios de recursos humanos: “Los horarios de trabajo crecieron exponencialmente, todo el mundo quería estar incluido y conectado, y debido a las diferencias horarias, el día empezaba temprano y terminaba tarde”. Esos retos han desembocado en unos niveles importantes de agotamiento, estrés y fatiga en el personal de todo el sistema y han puesto un énfasis renovado en la seguridad y la salud ocupacionales del personal de las Naciones Unidas.

132. **Un nuevo enfoque en la seguridad y la salud ocupacionales**. El deber de proteger es “una responsabilidad irrenunciable por parte de la organización de mitigar o abordar de otro modo los riesgos previsibles que puedan provocar daños o lesiones a su personal y a sus familiares calificados”[94]. En los últimos años se ha pasado del concepto “jurídico” del deber de proteger a contemplar la salud mental y el bienestar del personal de las Naciones Unidas a través del prisma de la seguridad y la salud ocupacionales. La pandemia de COVID-19 también ha puesto de manifiesto, como señaló un alto funcionario, “la necesidad de un

[92] *Ibid.*, pág. 4.

[93] UNICEF, “Revised UNICEF HR emergency recruitment procedures for the coronavirus (covid-19) crisis”, versión 3 (2020), que estuvo vigente desde el 16 de octubre de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2021.

[94] Andrea de Guttry y otros, editores, *The Duty of Care of International Organizations Towards Their Civilian Personnel: Legal Obligations and Implementation Challenges* (La Haya, T.M.C. Asser Press, 2018), pág. v.

cambio de cultura en el comportamiento de la alta dirección basado en la empatía y en un estilo de trabajo centrado en las personas". Como se ha mencionado anteriormente, la Red de Recursos Humanos publicó unas directrices administrativas interinstitucionales para las oficinas sobre la pandemia de COVID-19 que incluían una sección sobre salud mental y las medidas que el sistema común debía adoptar durante la pandemia, entre las que se incluían la flexibilidad, la comunicación clara y transparente, la autorización del uso de la licencia por enfermedad con fines de salud mental y la garantía de que fuera fácil acceder al apoyo psicosocial. Como se señala en el capítulo III (véase la figura IV), el personal de los servicios médicos es el menos consultado en lo que respecta a los procesos de planificación de la continuidad de las operaciones. **Dada la repercusión de la pandemia de COVID-19 en la seguridad y la salud ocupacionales del personal, y en particular en su salud mental y su bienestar, los Inspectores alientan a que se integren más y se preste más atención a esas cuestiones en los procesos y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones.**

133. **Importancia de las aportaciones del personal para ajustar la respuesta**. En más del 80 % de las organizaciones participantes incluidas en el presente examen se realizaron encuestas al personal en varios momentos de la pandemia, a menudo en colaboración con las asociaciones de personal, para encontrar las deficiencias en los servicios y las esferas en que se podría mejorar el bienestar o la productividad de los empleados. En muchas organizaciones, se realizaron varias encuestas para hacer un seguimiento de las iniciativas o para obtener información sobre un servicio concreto. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra realizó una encuesta entre el personal y utilizó los resultados para adaptar el contenido de la formación sobre temas como el teletrabajo. Los resultados de la encuesta influyeron en la ampliación de los servicios de salud mental y en la contratación de un consejero adicional para el personal. ONU-Mujeres realizó una encuesta de evaluación de las necesidades en materia de bienestar para valorar el impacto de COVID-19. Sobre la base de las aportaciones de la encuesta, el equipo de trabajo elaboró un plan de acción concreto para favorecer el bienestar de todo el personal de ONU-Mujeres y formuló recomendaciones concretas a la alta dirección y a la dirección ejecutiva. La FAO llevó a cabo una encuesta sobre el teletrabajo y las modalidades de trabajo flexible con el fin de recabar datos e informar acerca del desarrollo de su política actualizada sobre las modalidades de trabajo flexible con el fin de aumentar la flexibilidad, teniendo en cuenta las experiencias adquiridas sobre lo que se puede y no se puede hacer fuera de la oficina y, lo que es más importante, aclarando cuestiones como los procesos de aprobación y el impacto de la generalización del teletrabajo en ciertos derechos y prestaciones. Otro mensaje importante que recibió el personal en la encuesta de la FAO fue su derecho a "desconectar" durante el teletrabajo para alcanzar un equilibrio más racional entre la vida laboral y la personal.

134. Basándose en los resultados de las encuestas y otros mecanismos de retroalimentación, varias organizaciones participantes han ampliado los servicios de orientación para el personal. La Secretaría de las Naciones Unidas ha ampliado sus servicios de orientación en muchas oficinas fuera de la Sede y ha hecho uso de sus proveedores de seguros médicos para ampliar los servicios disponibles. Los consejeros del personal de todo el sistema de las Naciones Unidas han aumentado sus servicios. En una organización que perdió a un miembro del personal a causa del COVID-19 al principio de la pandemia, el consejero del personal organizó los servicios de apoyo a la familia y los funerales para el funcionario fallecido. varias organizaciones ampliaron los servicios de apoyo psicosocial. En las entrevistas con los responsables de recursos humanos y el personal superior, los servicios de atención de la salud a distancia se consideraron como un "cambio de las reglas del juego" al permitir al personal acceder a los servicios médicos y de orientación desde cualquier lugar y en cualquier momento, especialmente en el caso del personal destinado en lugares remotos.

## D. Etapa 4: seguir adelante

135. **Regreso a los planes para el lugar de trabajo**. Una vez superada la respuesta inicial a la crisis de COVID-19 y cuando la continuidad de las operaciones en la mayoría de las organizaciones participantes había evolucionado hasta alcanzar una situación de estabilidad, las medidas para adaptarse a las nuevas formas de trabajo se basaron en gran medida, como señaló un alto funcionario, en la "agilidad, flexibilidad y empatía". A medida que los jefes

ejecutivos y la alta dirección planifican la siguiente fase, no hay que perder ninguna oportunidad. Como señaló otro alto funcionario en cuanto a aprovechar la ocasión para realizar cambios organizativos: "El reto con respecto a las personas que regresan a la oficina es tranquilizarlas y transmitirles que el lugar representa una cultura segura e inclusiva. Eso supone un riesgo, porque las cosas no cambian en seis meses. Tenemos un camino por delante". Otra consideración importante para la seguridad y la salud ocupacionales fueron los detallados planes y procedimientos de regreso de los empleados a su lugar de trabajo, que casi todas las organizaciones participantes elaboraron en previsión de la reapertura de sus oficinas. Esos planes, elaborados a principios de 2021 por todas las organizaciones, excepto dos, incluían medidas de higiene, rotación del personal presente en las oficinas, limpieza y desinfección de los locales, directrices para las instalaciones de reuniones y conferencias y otras medidas con las que garantizar el regreso del personal en condiciones de seguridad.

136. **Oportunidad para aprender**. Se dice que Winston Churchill, en el contexto de la creación de las Naciones Unidas tras la Segunda Guerra Mundial, dijo: "Nunca dejes que una buena crisis se desperdicie". La intención de esa afirmación era considerar una crisis como una oportunidad para hacer cosas que no habrían sido posibles sin ella. Los principios de la resiliencia institucional siguen, en cierto modo, ese mismo principio: aprovechar un incidente de crisis para extraer experiencias lecciones y buenas prácticas con el fin de prepararse y responder mejor a futuros incidentes. De hecho, la Asamblea General, en su última resolución sobre la revisión cuadrienal amplia de la política, reafirmó la necesidad de aprender de la pandemia y pidió a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que "Anali[zasen] las enseñanzas extraídas de los planes de respuesta a la pandemia en los planos nacional, regional y mundial y detect[asen] lagunas y problemas a fin de mejorar la preparación y la asistencia, previa solicitud, para posibles perturbaciones conexas en el futuro, concretamente mediante la planificación para emergencias, la información sobre riesgos y los sistemas de alerta temprana, cuando proced[iese]"[95]. No se pretende que esas evaluaciones, ni las que se exigen en virtud de la norma ISO 22301, sean exámenes de supervisión independientes en el sentido que se les da en el capítulo IV. Una evaluación de la gestión pretende ser un ejercicio que proporcione información sobre las medidas adoptadas, lo que ha funcionado y lo que no, lo que se ha aprendido y los cambios que hay que hacer para prepararse y responder mejor en el futuro.

137. **Primeras experiencias adquiridas para potenciar la resiliencia y un enfoque perfeccionado de la gestión de la continuidad de las operaciones**. La pandemia de COVID-19 ha puesto a prueba la gestión de la continuidad de las operaciones y la resiliencia institucional del sistema de las Naciones Unidas. También ha brindado la oportunidad de aprovechar las primeras experiencias adquiridas y las buenas prácticas para reforzar la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes, así como otros aspectos de sus respectivas actividades en el futuro. En siete organizaciones ya se han realizado evaluaciones de la gestión para aprender en tiempo real de las perturbaciones e interrupciones causadas por la pandemia y poner en práctica las experiencias adquiridas. Por ejemplo, el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, junto con los miembros de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad, llevó a cabo una evaluación interna para recopilar las buenas prácticas y las experiencias adquiridas en materia de seguridad en todo el sistema durante la pandemia. El presente examen muestra que varias organizaciones participantes han aprovechado esas oportunidades, como el desarrollo de una aplicación para poner a prueba los planes de continuidad de las operaciones por parte de ONU-Mujeres, la inversión de importantes recursos en el desarrollo de marcos de gestión de la continuidad de las operaciones para hacerlos compatibles con el sistema de gestión de la resiliencia institucional que han hecho el OIEA y la UIT, la cesión de un espacio de trabajo alternativo por parte de la OMPI y la puesta a prueba de ocho centros de teletrabajo del UNICEF en el estado de Nueva Jersey y en los alrededores de la ciudad de Nueva York con el fin de aumentar el bienestar del personal y mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral y favorecer la salud mental.

138. **Un enfoque estructurado de las experiencias adquiridas para potenciar la resiliencia institucional**. Reconociendo que algunas organizaciones participantes han

[95] Resolución 75/233 de la Asamblea General, párr. 27 apdo. d).

aprovechado la oportunidad de llevar a cabo evaluaciones internas de la gestión durante la pandemia de COVID-19 para aprender en tiempo real, los Inspectores creen que, una vez que la pandemia remita, deberían llevarse a cabo evaluaciones estructuradas de la gestión para determinar cómo se han comportado las organizaciones desde el punto de vista de la gestión de la continuidad de las operaciones durante las distintas fases. Ocho organizaciones indicaron que tenían la intención de realizar esas evaluaciones una vez que pasara la pandemia. La realización de un examen posterior a la adopción de medidas después de una crisis es un elemento básico que debe incluirse en cualquier marco de gestión de la continuidad de las operaciones, como se argumenta en el capítulo III, ya que ofrece a la organización la oportunidad de evaluar qué fue lo que funcionó bien, cuáles fueron los problemas y qué cambios podrían hacerse para mejorar la respuesta ante futuros incidentes, garantizando así que la gestión de la continuidad de las operaciones contribuya a los esfuerzos en favor de la resiliencia institucional. En opinión de los Inspectores, esas evaluaciones también podrían abarcar: a) los elementos facilitadores encontrados durante las distintas etapas de la pandemia; b) qué medidas, permanentes y *ad hoc*, se pusieron en marcha para responder a la pandemia; c) qué ha aprendido la organización para poder prepararse y responder mejor ante futuros incidentes, en particular los de larga duración; y d) qué aspectos del marco de gestión de la continuidad de las operaciones deberían revisarse o actualizarse para que contribuyan a la resiliencia institucional.

139. Se confía en que la aplicación de la siguiente recomendación contribuya a la difusión de buenas prácticas para reforzar las medidas de resiliencia institucional en las organizaciones participantes.

**Recomendación 5**

**En 2023, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían llevar a cabo una evaluación interna de la gestión de la continuidad de las operaciones durante la pandemia de COVID-19 a fin de identificar las lagunas, los elementos facilitadores, las buenas prácticas y las experiencias adquiridas y ajustar en consecuencia las políticas, los procesos y los procedimientos, en particular en ámbitos como los recursos humanos, la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la salud y la seguridad ocupacionales, e indicar las medidas necesarias para prepararse y responder mejor ante futuros incidentes perturbadores.**

140. Ese tipo de evaluación de la gestión no solo es una oportunidad para que una organización aprenda, sino también para informar a los órganos rectores y legislativos sobre las medidas adoptadas para potenciar la resiliencia y sobre los posibles costos e inversiones necesarios para prepararse y responder mejor ante futuras interrupciones y perturbaciones. La siguiente recomendación tiene por objeto aumentar la transparencia y la responsabilidad y fortalecer la función de supervisión de los órganos rectores y legislativos.

**Recomendación 6**

**Los órganos rectores y legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían examinar, lo antes posible, las conclusiones de las evaluaciones internas de la gestión de la continuidad de las operaciones durante la pandemia de COVID-19 preparadas por los jefes ejecutivos de las respectivas organizaciones y, sobre esa base, adoptar las decisiones apropiadas para subsanar las deficiencias y atajar los riesgos detectados y garantizar la continuidad de las operaciones.**

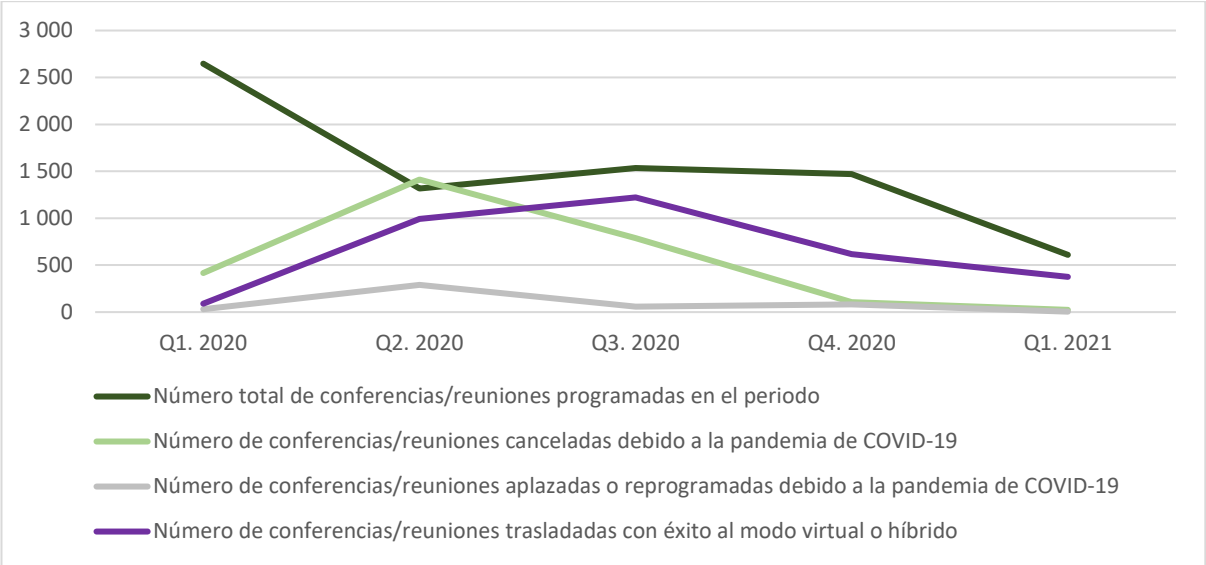
## E. Impacto de las perturbaciones provocadas por la pandemia de COVID-19 en los órganos rectores y legislativos

141. **Planes que abarcan la gobernanza**. Las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19 también alcanzaron a los órganos rectores y legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, lo que dio lugar al aplazamiento y la cancelación de

reuniones, retrasos en la adopción de decisiones y ajustes en los procedimientos y las modalidades de celebración de reuniones. Aproximadamente la mitad de las organizaciones participantes incluidas en el presente examen indicaron que contaban con un plan de continuidad de las operaciones específico para sus órganos rectores y legislativos o habían incluido las actividades de gobernanza en otro plan en previsión de que se produjeran acontecimientos perturbadores. Un ejemplo de ello es el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), que desarrolló un plan de ese tipo para sus actividades de gobernanza tras las elecciones generales celebradas en 2007 en Kenya y la violencia asociada que estalló en algunas partes del país. El plan de continuidad de las operaciones, elaborado en estrecha consulta con los Estados miembros, incluía lugares alternativos para la celebración de reuniones en caso de que Nairobi se considerara un riesgo demasiado elevado. El plan para el órgano rector de ONU-Hábitat se actualizó posteriormente para incluir el riesgo que suponía un brote de la enfermedad provocada por el virus del Ébola. En los planes de continuidad de las operaciones de nueve organizaciones participantes que abarcaban las actividades de los órganos rectores y legislativos se incluían disposiciones para celebrar reuniones a distancia, mientras que siete organizaciones mencionaron un período máximo tolerable de interrupción, que oscilaba entre una y dos horas y una semana. En el marco de la respuesta a la pandemia, cinco organizaciones indicaron que habían alcanzado el objetivo en cuanto al tiempo de recuperación establecido en sus planes de continuidad de las operaciones.

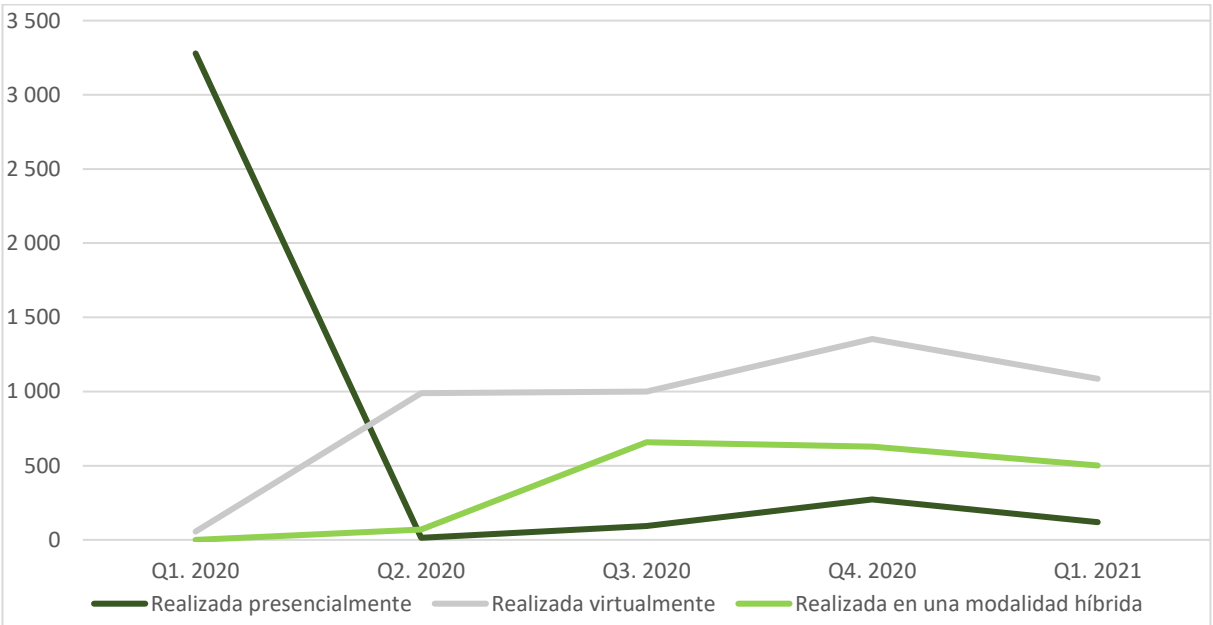
142. **La gobernanza virtual no se utilizaba ampliamente antes de 2020**. Aunque la mitad de las organizaciones participantes indicaron que las actividades de sus órganos rectores y legislativos estaban contempladas en un plan de continuidad de las operaciones, solo tres disponían de instrumentos jurídicos o de procedimiento para facilitar la realización de las actividades sustantivas durante un acontecimiento perturbador. Para algunos órganos rectores y legislativos, las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19 en las etapas iniciales dieron lugar a cancelaciones o aplazamientos (figura XIII), lo que supuso la cancelación de casi 1.500 reuniones solo en el segundo trimestre de 2020. En la OIT, se ajustaron las disposiciones de gobernanza en 2020, se delegó la adopción de decisiones para que se pudiera realizar mediante consultas y se pospuso la Conferencia Internacional del Trabajo de mayo de 2020. El PMA aplazó el primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2020 de fines de febrero hasta mediados de abril y las decisiones urgentes se gestionaron mediante un mecanismo de consulta por correspondencia. En la FAO, si bien todas las sesiones del Consejo y sus comités se celebraron como estaba previsto, con pequeños ajustes, se pospusieron las conferencias regionales y las reuniones técnicas. Antes de la pandemia, 20 de los 22 órganos rectores y legislativos no celebraban reuniones virtuales, solo 5 mantenían reuniones híbridas (virtuales y presenciales simultáneamente) y ninguno tenía previsto el voto electrónico. Unas pocas organizaciones habían adoptado prácticas de eliminación del papel para sus actividades de gobernanza, como el ACNUR, el UNICEF y el PMA, que se orientaban hacia la distribución de documentos en línea. Sin embargo, más del 68 % de las organizaciones participantes (15 de 22) no habían utilizado plataformas virtuales antes de 2020.

Figura XIII
**Impacto de la pandemia de COVID-19 en la gobernanza, por número de reuniones celebradas cada trimestre (2020-2021)**




*Fuente:* Cuestionarios de la DCI (2021).

Figura XIV
**Impacto de la pandemia de COVID-19 en la gobernanza, por número de reuniones celebradas (en distintas modalidades) cada trimestre (2020-2021)**




*Fuente:* Cuestionarios de la DCI (2021).

143. **Ajustes para la continuidad de las actividades de gobernanza**. Las actividades de gobernanza en todo el sistema de las Naciones Unidas se ajustaron, al igual que otras, para tener en cuenta las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19, y se fueron trasladando gradualmente a plataformas virtuales. Como se muestra en la figura XIII, entre el segundo y el tercer trimestre de 2020 se realizaron más ajustes, con menos aplazamientos o cancelaciones. En la figura XIV se muestran los ajustes realizados en la modalidad de celebración de las reuniones, con un aumento de las reuniones virtuales e híbridas a partir del segundo trimestre de 2020 derivado del descenso de las reuniones presenciales. Algunos órganos desarrollaron instrumentos *ad hoc* para garantizar la continuidad. Por ejemplo, la Asamblea General adoptó una serie de disposiciones sobre medios alternativos para tomar

decisiones sin celebrar reuniones formales y el uso de mecanismos de procedimiento silencioso, lo que significaba que la Asamblea solo podía adoptar decisiones que contasen con el acuerdo de todos los Estados Miembros[96]. Con respecto a las propuestas sobre las que se interrumpía el procedimiento silencioso no podían adoptarse medidas, y quedaban en suspenso hasta que la Asamblea pudiera reunirse presencialmente. Algunas organizaciones participantes mencionaron la cuestión de la interpretación, especialmente al principio de la pandemia, ya que, por cuestiones técnicas y de seguridad, la interpretación simultánea virtual constituía un problema. Eso hizo que se pospusieran algunas decisiones. Aunque la Asamblea General adoptó una decisión formal sobre sus procedimientos de trabajo, algunos órganos rectores y legislativos adoptaron procedimientos provisionales, como la Organización Marítima Internacional (OMI), que también preveía la celebración de sesiones resumidas para adaptarse a las diferencias horarias. En la primera reunión virtual de su órgano rector, el OIEA acordó suspender algunas normas, como la interpretación simultánea y las disposiciones sobre las votaciones. En la UIT se decidió "esperar a que se reanudasen las reuniones presenciales o que las decisiones se aprobasen mediante votación por correspondencia de acuerdo con el marco jurídico de la UIT". Esas medidas fueron prueba de respuestas ágiles, pero puede que no resulten sostenibles para responder a futuros incidentes.

144. **El paso a las plataformas virtuales**. A medida que la pandemia del COVID-19 ha ido avanzando, las secretarías de todo el sistema de las Naciones Unidas han ido ajustando el apoyo que prestan a sus respectivos órganos rectores y legislativos para garantizar la continuidad de las operaciones de gobernanza. Varias de ellas indicaron que, mediante el método de prueba y error, habían garantizado la celebración de reuniones virtuales e híbridas seguras y fiables de sus órganos rectores y legislativos a través de diversas plataformas y habían resuelto el problema de la interpretación simultánea a distancia y la formalización de las decisiones. Si bien el paso a las plataformas virtuales resolvió la forma en que los órganos rectores y legislativos podían reunirse, no resolvió necesariamente la forma en que los miembros de esos órganos podían llevar a cabo los debates y las negociaciones. Como dijo un funcionario: "Las negociaciones se hicieron más largas y complejas debido a la ausencia de contactos cara a cara y a la imposibilidad de dividirse espontáneamente en grupos más pequeños, en los que se suelen negociar los acuerdos". En otra organización, el impacto también se dejó sentir "dado el escaso tiempo disponible para tratar los asuntos de fondo en las agendas del órgano rector y del órgano legislativo, la menor capacidad para negociar en busca de soluciones... el mayor tiempo necesario para examinar los temas y el aplazamiento indefinido de algunas cuestiones".

145. **Continuidad de las actividades de gobernanza en el futuro**. Dado que las actividades de gobernanza han continuado a pesar de las interrupciones y las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19, no se debe pasar por alto la continuidad de las operaciones y la resiliencia. Los órganos rectores y legislativos de todo el sistema se han adaptado para mantener las actividades de gobernanza durante este período sin precedentes; también deberían aprovechar la oportunidad para elaborar planes que permitan mantener sus actividades para prepararse y responder ante futuros incidentes de manera más formal y sostenible. **Los Inspectores instan a que se elaboren planes de continuidad de las operaciones para hacer frente a las perturbaciones de las actividades de gobernanza que incluyan disposiciones para la celebración de reuniones virtuales y la adopción de decisiones para una gobernanza eficaz y eficiente de las organizaciones.**

[96] Decisiones de la Asamblea General 74/544, 74/555, 74/558 y 74/561.

# Anexo I

## Resumen de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección incluidas en su examen de 2011 sobre la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas

1. En 2011, la DCI completó su primer examen de la continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas[1], que incluía nueve recomendaciones sobre la elaboración de políticas, estrategias y planes de continuidad de las operaciones, la designación de encargados de la continuidad de las operaciones en las oficinas de los jefes ejecutivos o en las oficinas ejecutivas de gestión, un liderazgo más firme en la materia, la asignación de recursos humanos y financieros específicos y la necesidad de impartir formación al personal esencial en materia de continuidad de las operaciones. Los Inspectores también recomendaron que el alcance de los planes de continuidad de las operaciones se extendiera a la totalidad de cada organización, incluidas las oficinas sobre el terreno, y que los coordinadores residentes supervisaran el intercambio de conocimientos, la cooperación y la complementariedad en el ámbito de la preparación para la continuidad de las operaciones de las organizaciones de las Naciones Unidas en sus lugares de destino. Las recomendaciones fueron ampliamente aceptadas y lograron un índice de aplicación notablemente alto.

| **Recomendaciones** |
|---|
| 1. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían elaborar una política/estrategia de continuidad de las operaciones, definiendo las responsabilidades de aplicación correspondientes, y someterla con fines de información a los órganos legislativos.<br>(83 % de aceptación y 90 % de aplicación) |
| 2. Los jefes ejecutivos deberían ubicar la función de gestión de la continuidad de las operaciones en la oficina del jefe ejecutivo o en la oficina ejecutiva de gestión.<br>(75 % de aceptación y 100 % de aplicación) |
| 3. Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían elaborar y aprobar un plan documentado de continuidad de las operaciones basado en la evaluación del riesgo, en la determinación de las funciones esenciales y en objetivos de tiempo de recuperación.<br>(88 % de aceptación y 86 % de aplicación) |
| 4. Los jefes ejecutivos deberían velar por que los planes de continuidad de las operaciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas abarquen sus oficinas exteriores. Deberían establecerse mecanismos de supervisión y de control para garantizar la coherencia e interoperabilidad del plan de continuidad de las operaciones de cada oficina exterior con las actividades de la sede y con el equipo de las Naciones Unidas en el país, cuando proceda.<br>(71 % de aceptación y 88 % de aplicación) |
| 5. El Secretario General debería velar por que los coordinadores residentes supervisen la preparación en materia de continuidad de las operaciones de las organizaciones de las Naciones Unidas presentes en su lugar de destino, con el fin de mejorar el intercambio de conocimientos y determinar posibles esferas de cooperación y complementariedad.<br>(No aceptada por el Secretario General) |
| 6. Los jefes ejecutivos deberían asegurarse de que la planificación de la continuidad de las operaciones y la ejecución de las actividades correspondientes formen parte de las responsabilidades y la evaluación de la actuación profesional de los directores de operaciones.<br>(83 % de aceptación y 85 % de aplicación) |

[1] JIU/REP/2011/6.

| Recomendaciones |
| --- |
| 7. Basándose en las propuestas presupuestarias de los jefes ejecutivos, los órganos legislativos de las organizaciones de las Naciones Unidas deberían proporcionar los recursos financieros y humanos necesarios para la aplicación, la vigilancia permanente, el mantenimiento y la actualización de los planes de continuidad de las operaciones aprobados que se hayan preparado con arreglo a la política/estrategia [de continuidad de las operaciones] de la organización.<br>(75 % de aceptación y 89 % de aplicación) |
| 8. Los jefes ejecutivos deberían asegurarse de que se incorpore la capacitación sobre continuidad de las operaciones en los cursos de promoción de las perspectivas de carrera y perfeccionamiento del personal, incluidos los cursos de orientación, y de que el personal esencial de la organización reciba capacitación periódica como parte integrante de la gestión de la continuidad de las operaciones.<br>(88 % de aceptación y 86 % de aplicación) |
| 9. El Secretario General, en su calidad de Presidente de la JJE, debería dar instrucciones para que las cuestiones relativas a la continuidad de las operaciones se incorporen a las actividades de armonización de los procesos operacionales que lleva a cabo el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE con el fin de desarrollar y aprobar modelos de madurez relacionados con la preparación para la continuidad de las operaciones, modelos de plan de continuidad de las operaciones y guías de buenas prácticas destinados a las organizaciones de las Naciones Unidas.<br>(No aceptada por el Secretario General/Presidente de la JJE) |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información disponible en su sistema de seguimiento basado en la web.

# Anexo II

## Marcos de política de gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | Política y otros documentos de orientación relacionados con la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Año de adopción y última actualización | Documento aprobado por el jefe ejecutivo y/o la alta dirección | La organización hace referencia a la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional | La organización hace referencia a la norma ISO 22301[b] |
|---|---|---|---|---|---|
| Secretaría de las Naciones Unidas | Directrices para la continuidad de las operaciones | Enero de 2008<br>Enero de 2021 | √ | √ | √ |
| ONUSIDA | El ONUSIDA estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | | |
| UNCTAD | La UNCTAD comunicó que se alineaba con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. | | | | |
| ITC | El ITC estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | | |
| PNUD | Política de gestión de la continuidad de las operaciones | Junio de 2009<br>Enero de 2018 | √ | √ | √ |
| PNUMA | Plan de respuesta a emergencias y continuidad de las operaciones | Julio de 2017<br>Marzo de 2021 | X | X | X |
| UNFPA | Política y procedimientos para la gestión de la continuidad de las operaciones | Abril de 2017 | √ | √ | X |
| ONU-Hábitat | Plan de continuidad de las operaciones | Febrero de 2013<br>Abril de 2020 | √ | √ | X |
| ACNUR | Plantilla del plan de continuidad de las operaciones | Marzo de 2020<br>Noviembre de 2020 | √ | √ | X |
| UNICEF | Gestión de la continuidad de las operaciones | Junio de 2007<br>Enero de 2021 | √ | √ | X |
| UNODC | Plan de continuidad de las operaciones | Junio de 2020 | √ | √ | X |
| UNOPS | Instrucción de la Oficina Ejecutiva: Planificación de la continuidad de las operaciones | Abril de 2010<br>Abril de 2018 | √ | √ | √ |
| UNRWA | Planificación de la continuidad de las operaciones en la sede de Ammán | Agosto de 2017<br>Febrero de 2020 | √ | √ | X |

| Organización | Política y otros documentos de orientación relacionados con la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Año de adopción y última actualización | Documento aprobado por el jefe ejecutivo y/o la alta dirección | La organización hace referencia a la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional | La organización hace referencia a la norma ISO 22301[b] |
|---|---|---|---|---|---|
| ONU-Mujeres | Marco de gestión de la continuidad de las operaciones | Mayo de 2014 | √ | √ | X |
| PMA | Plan de gestión de la continuidad de las operaciones: Sede mundial del PMA | Noviembre de 2016<br>Junio de 2019 | √ | √ | X |
| FAO | Política de gestión de la continuidad de las operaciones, *Manual Administrativo de la FAO*, secc. 114.1 | Enero de 2020<br>Enero de 2021 | √ | √ | X |
| OIEA | Plan de continuidad de las operaciones<br><br>Política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional | 2007 (revisado en mayo de 2021)<br><br>2021 | √ | √ | √ |
| OACI | Plan de continuidad de las operaciones<br><br>Instrucción administrativa sobre la continuidad de las operaciones | Abril de 2020<br><br>Mayo de 2014<br>Octubre de 2021 | √ | √ | X |
| OIT | Política de gestión de la continuidad de las operaciones<br><br>Manual de gestión de la resiliencia institucional | Marzo de 2013<br><br>Mayo de 2015<br>Marzo de 2020 | √ | √ | X |
| OMI | Plan de continuidad de las operaciones | Enero de 2004<br>Marzo de 2020 | √ | √ | √ |
| UIT | Política de continuidad de las operaciones (ORMS B1) | Enero de 2019<br>Junio de 2021 | √ | √ | √ |
| UNESCO | Política de resiliencia institucional | A adoptar por el Consejo Ejecutivo en 2022 | √ | √ | X |
| ONUDI | Plan de continuidad de las operaciones, Boletín del Director General | Octubre de 2007<br>Agosto de 2020 | √ | X | X |
| OMT | - | - | - | - | - |
| UPU | Plan de continuidad de las operaciones de la Oficina Internacional | Noviembre de 2010 | √ | X | X |

| Organización | Política y otros documentos de orientación relacionados con la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Año de adopción y última actualización | Documento aprobado por el jefe ejecutivo y/o la alta dirección | La organización hace referencia a la política del sistema de gestión de la resiliencia institucional | La organización hace referencia a la norma ISO 22301[b] |
|---|---|---|---|---|---|
| OMS | Marco de gobernanza de la gestión de la continuidad de las operaciones en la sede de la OMS<br><br>Guía de la OMS para la planificación de la continuidad de las operaciones (las oficinas regionales pueden tener sus propios marcos) | Octubre de 2009<br>Marzo de 2020<br><br>2018 | √ | √ | X |
| OMPI | Plan de continuidad de las operaciones: resiliencia institucional consolidada de la OMPI | Agosto de 2012<br>Noviembre de 2020 | √ | √ | √ |
| OMM | Plan de continuidad de las operaciones (no se ha facilitado) | Marzo de 2020 | - | - | - |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| √ | **Sí** |
| **X** | **No** |

[a] En la política sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional se prescribe su aplicación dentro y entre las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Además, entre los documentos de orientación hay políticas, planes y otras directrices, según informan las organizaciones.

[b] La OIT, el UNICEF, la Secretaría de las Naciones Unidas y el PMA se remiten a las Directrices de Buenas Prácticas del Business Continuity Institute.

# Anexo III

## Elementos básicos para apoyar un enfoque integral de la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | 1. Declaración en la que se define el enfoque | 2. Compatibilidad con las normas pertinentes de las Naciones Unidas | 3. Estructura de gobierno para la coordinación de las actividades de continuidad de las operaciones | 4. Funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claramente definidas | 5. Integración de la gestión de la continuidad de las operaciones con otras políticas y procesos | 6. Revisión y actualización periódica de la política | 7. Incorporación de las experiencias adquiridas | 8. Formación y concienciación sobre el marco de gestión de la continuidad de las operaciones | 9. Establecimiento de planes de continuidad de las operaciones | 10. Disposiciones para la revisión/ garantía de calidad a nivel institucional | 11. Mantenimiento, ensayo y revisión del plan o planes de continuidad de las operaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Secretaría de las Naciones Unidas | | | | | | | | | | | |
| ONUSIDA | El ONUSIDA estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | | | | | | | | |
| UNCTAD | La UNCTAD comunicó que se alineaba con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. | | | | | | | | | | |
| ITC | El plan de continuidad de las operaciones del ITC se aprobará en 2022. | | | | | | | | | | |
| PNUD | | | | | | | | | | | |
| PNUMA | | | | | | | | | | | |
| UNFPA | | | | | | | | | | | |
| ONU-Hábitat | | | | | | | | | | | |
| ACNUR | | | | | | | | | | | |
| UNICEF | | | | | | | | | | | |
| UNODC | | | | | | | | | | | |
| UNOPS | | | | | | | | | | | |
| UNRWA | | | | | | | | | | | |
| ONU-Mujeres | | | | | | | | | | | |
| PMA | | | | | | | | | | | |
| FAO | | | | | | | | | | | |
| OIEA | | | | | | | | | | | |

| Organización | 1. Declaración en la que se define el enfoque | 2. Compatibilidad con las normas pertinentes de las Naciones Unidas | 3. Estructura de gobierno para la coordinación de las actividades de continuidad de las operaciones | 4. Funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claramente definidas | 5. Integración de la gestión de la continuidad de las operaciones con otras políticas y procesos | 6. Revisión y actualización periódica de la política | 7. Incorporación de las experiencias adquiridas | 8. Formación y concienciación sobre el marco de gestión de la continuidad de las operaciones | 9. Establecimiento de planes de continuidad de las operaciones | 10. Disposiciones para la revisión/ garantía de calidad a nivel institucional | 11. Mantenimiento, ensayo y revisión del plan o planes de continuidad de las operaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OACI | | | | | | | | | | | |
| OIT | | | | | | | | | | | |
| OMI | | | | | | | | | | | |
| UIT | | | | | | | | | | | |
| UNESCO | | | | | | | | | | | |
| ONUDI | | | | | | | | | | | |
| OMT | | | | | | | | | | | |
| UPU | | | | | | | | | | | |
| OMS | | | | | | | | | | | |
| OMPI | | | | | | | | | | | |
| OMM | | | | | | | | | | | |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| | Se refleja totalmente |
| | Se refleja parcialmente |
| | No se refleja |
| | No se ha proporcionado ninguna respuesta |

# Anexo IV

## Disposiciones para la gestión de la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | Función orgánica que supervisa la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Categoría de la función y porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de la continuidad de las operaciones | Ubicación de la función de continuidad de las operaciones en la estructura orgánica | Máximo responsable de la gestión de la continuidad de las operaciones |
|---|---|---|---|---|
| Secretaría de las Naciones Unidas | Dependencia de Gestión de la Sostenibilidad y la Resiliencia | Analista Superior de Gestión y Programas, P-5, 25 %<br>Analista de Gestión y Programas, P-4, 75 %<br>Auxiliar de Equipo, G-4, 25 % | Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión/Oficina del Secretario General Adjunto | Secretarios Generales Adjuntos, Representantes Especiales del Secretario General, Subsecretarios Generales |
| ONUSIDA | El ONUSIDA estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | |
| UNCTAD | - | - | - | - |
| ITC | El ITC estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | Director Ejecutivo |
| PNUD | Especialista en Gestión, División de Cumplimiento | P-4, 50 % | Director de la Oficina de Presupuesto, Desempeño y Cumplimiento, D-2 | Director de Servicios de Gestión |
| PNUMA | Oficial de Gestión de riesgos Institucionales/Oficial de Información y Comunicación | P-2, 20 % | Jefe de la Dependencia de Administración, P-5 | Director de Servicios Corporativos, D-2 |
| UNFPA | Jefe de la Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad | D-1 | - | Director Ejecutivo |
| ONU-Hábitat | Oficial de Supervisión | P-4, 5 % | División de Gestión, Asesoramiento y Cumplimiento | Director de Gestión, Asesoramiento y Cumplimiento, D-1 |
| ACNUR | Oficial Superior de Seguridad sobre el Terreno | P-4, 15 % | Jefe de Operaciones, Servicio de Seguridad sobre el Terreno, P-5 | Alto Comisionado Adjunto (sistema de gestión de la resistencia institucional, a nivel mundial) |
| | Oficial Superior de Emergencias | P-4, 15 % | Coordinador Superior del Socorro de Emergencia, Servicio de Emergencias, P-5 | Alto Comisionado<br>Auxiliar - Operaciones (plan de continuidad de las operaciones sobre el terreno, a nivel mundial) y |

| Organización | Función orgánica que supervisa la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Categoría de la función y porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de la continuidad de las operaciones | Ubicación de la función de continuidad de las operaciones en la estructura orgánica | Máximo responsable de la gestión de la continuidad de las operaciones |
|---|---|---|---|---|
| | | | | directores de las oficinas regionales (plan de continuidad de las operaciones sobre el terreno) |
| UNICEF | Responsable de la Continuidad de las Operaciones | P-4, 100 % | Contralor, Oficina del Contralor, División de Gestión Financiera y Administrativa, D-2 | Director Ejecutivo Adjunto - Gestión |
| UNODC | Oficial Encargado | P-5 | Sección de Apoyo General/División de Gestión | Director Ejecutivo |
| UNOPS | Director | Centro de Servicios Compartidos, D-1 | - | Director Ejecutivo |
| UNRWA | Director de Planificación | D-1, 10 % | Planificación, Sede del UNRWA en Ammán | Comisionado General |
| | Oficial Superior de Emergencias | P-4, 15 % | Director Adjunto de Planificación, P-5 | |
| ONU-Mujeres | Asesor de Seguridad Global<br><br>Especialista en Seguridad Global - Gestor de la Continuidad de las Operaciones<br><br>Especialistas regionales en seguridad | P-5, 10-20 %<br><br>P-4, 50 %<br><br>3 P-3, 10 % | - | Director Ejecutivo |
| PMA | Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Operaciones | Responsable de la Continuidad de las Operaciones Corporativas, P-5, 50 %. | Director Ejecutivo Adjunto de Operaciones | Director Ejecutivo Adjunto |
| FAO | División de Servicios Logísticos | Oficial de Programas, P-4, 20 %. | División de Servicios Logísticos, Oficina del Director, D-1 | Director General Adjunto |
| | | Consultor, 50 %. | | |
| | | Experto en Continuidad de las Operaciones (40 días al año) | | |

| Organización | Función orgánica que supervisa la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Categoría de la función y porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de la continuidad de las operaciones | Ubicación de la función de continuidad de las operaciones en la estructura orgánica | Máximo responsable de la gestión de la continuidad de las operaciones |
|---|---|---|---|---|
| OIEA | Coordinador Central de Seguridad | P-5, 20 % | Oficina del Director General Adjunto de Gestión | Director General |
| | Oficial de Coordinación de la Seguridad (Política y Planificación) | P-3, 50 % | Oficina del Director General Adjunto de Gestión | |
| | Director de la Oficina de Sistemas de Información y Comunicaciones | D-1, el porcentaje varía según las necesidades | Director General Adjunto de Salvaguardias | |
| | Asociado de Finanzas y Contabilidad | P-2, el porcentaje varía según las necesidades | Oficina de Sistemas de Información y Comunicaciones, Director | |
| OACI | Jefe de la Sección de Conferencias, Seguridad y Servicios Generales | P-5, 15 % | Dirección de Administración y Servicios | Secretario General |
| | | Consultor, 50 %. | | |
| OIT | Oficial superior de riesgos | P-5, 10 % | Oficina del Tesorero y Contralor Financiero | Tesorero y Contralor Financiero, D-2, miembro del equipo de alta dirección |
| OMI | Jefe | Servicios Centrales de Apoyo, D-1 | | Director de la División Administrativa, D-2 |
| UIT | Coordinador del Sistema de Gestión de la Resiliencia Institucional | P-4, 100 % | División de Seguridad | Jefe de la División de Seguridad, Departamento de Servicios de Información |
| | Coordinador de Recuperación de Catástrofes de las TIC | P-4, 100 % | - | - |
| | Gestor de Riesgos Institucionales | P-4, 100 % | - | - |
| UNESCO | Oficial Ejecutivo Superior | P-5 | Oficina Ejecutiva del Sector de Administración y Gestión | Subdirector General de Administración y Gestión |
| ONUDI | Director General | D-2 | Dirección de Gestión Corporativa y Operaciones | Director General |
| OMT | Coordinador de Seguridad | - | - | Secretario General |

| Organización | Función orgánica que supervisa la gestión de la continuidad de las operaciones[a] | Categoría de la función y porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de la continuidad de las operaciones | Ubicación de la función de continuidad de las operaciones en la estructura orgánica | Máximo responsable de la gestión de la continuidad de las operaciones |
|---|---|---|---|---|
| UPU | En ausencia de un responsable de la continuidad de las operaciones, la UPU indicó que durante la pandemia de COVID-19 se apoyó en su equipo de gestión de crisis | No se aplica | No se aplica | Director General Adjunto |
| OMS | Oficina del Subdirector General/Operaciones Comerciales en la Sede | Director General Adjunto, 10 %<br>P-5, 15 % | Subdirector General/División de Operaciones Comerciales | Director General |
| | Oficinas de los Directores de Administración y Finanzas, en cada oficina regional | Director de la División de Administración y Finanzas, D-1<br>Directores regionales de emergencias, 25-50 %. | Oficina de los Directores, Administración y Finanzas, en las oficinas regionales y Oficina de los Directores Regionales de Emergencia (donde se encuentre) | Directores regionales |
| | Programa de Emergencias Sanitarias de la OMS para los lugares en los que se declaran niveles de emergencia (sede y oficinas regionales) | Oficial de Operaciones en el País y, en algunos países, Oficial de Seguridad sobre el Terreno, más del 50 % a nivel de la oficina del país | Oficina del Oficial de Operaciones y/o del Oficial de Seguridad sobre el Terreno dentro de la oficina del país | Jefes de las oficinas de los países |
| OMPI | Coordinador de la Continuidad de las Operaciones | P-5, 100 % | Oficina del Subdirector General del Sector de Administración, Finanzas y Gestión | Director General |
| OMM | Responsable de Gestión de Riesgos y Calidad | - | - | Gabinete del Secretario General |

*Fuente*: Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

[a] Durante la pandemia de COVID-19, la mayoría de las organizaciones participantes también indicaron que contaban con un equipo de gestión de crisis.

# Anexo V

## Redes de puntos focales para la continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | Niveles de la red de puntos focales | | | Las funciones y responsabilidades de los puntos focales se definen en la política o en mandatos genéricos | Las responsabilidades sobre la continuidad de las operaciones se reflejan en las descripciones de los puestos de los puntos focales |
|---|---|---|---|---|---|
| | Sede central | Regional | País | | |
| Secretaría de las Naciones Unidas | √ (77) | √ (104) | | √ (Mandato, Sede) | √ |
| ONUSIDA | El ONUSIDA estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | | |
| UNCTAD | - | - | - | - | - |
| ITC | X | X | No se aplica | X | X |
| PNUD | √ (27) | √ (5) | √ (130) | √ | √ |
| PNUMA | √ Todos los jefes de los lugares de destino: 39 | | | √ (Mandato) | √ |
| UNFPA | √ (139) | √ (6) | √ (139) | √ | √ |
| ONU-Hábitat | X | X | X | √ | X |
| ACNUR | √ (2) | √ (30) | √ (Al menos uno para cada operación) | √ | X |
| UNICEF | √ (33) | √ (10) | √ (199) | √ (Mandato) | √ |
| UNODC | X | √ | √ | X | X |
| UNOPS | √ | √ | √ | X | √ |
| UNRWA | √ (2) | X | √ (5) | √ | √ |
| ONU-Mujeres | √ | √ | X | √ | √ |
| PMA | √ (20) | √ (6) | √ | √ | √ |
| FAO | √ (45) | √ (10) | √ (90) | √ | √ |
| OIEA | √ (25) | √ (4) | No se aplica | √ | X |
| OACI | √ (8) | √ (8) | No se aplica | X | X |
| OIT | √ (1) | √ (5) | No se aplica | X | √ |
| OMI | √ (10) | No se aplica | No se aplica | √ | X |
| UIT | √ | √ | | √ | √ |
| UNESCO | X (“En curso”) | X | X | X | X |
| ONUDI | √ | √ | √ | X | √ |

| Organización | Niveles de la red de puntos focales | | | Las funciones y responsabilidades de los puntos focales se definen en la política o en mandatos genéricos | Las responsabilidades sobre la continuidad de las operaciones se reflejan en las descripciones de los puestos de los puntos focales |
|---|---|---|---|---|---|
| | Sede central | Regional | País | | |
| OMT | X | X | No se aplica | X | X |
| UPU | X | No se aplica | No se aplica | X | X |
| OMS | √ | √ | √ | √ | X |
| OMPI | √ (18) | No se aplica | √ (4) | √ (Mandato) | √ |
| OMM | X | X | No se aplica | X | X |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| √ | Sí |
| X | No |

# Anexo VI

## Planes de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | Planes de continuidad de las operaciones | Planes disponibles para todas o algunas divisiones/oficinas/ dependencias de la sede central | Planes disponibles para las oficinas regionales | Planes disponibles para las oficinas de los países | Planes de continuidad de las operaciones aprobados o en proyecto (a partir de 2011) |
|---|---|---|---|---|---|
| Secretaría de las Naciones Unidas | √ | √ | √ | √ | √ |
| ONUSIDA | El ONUSIDA estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | | - |
| UNCTAD | - | - | - | - | - |
| ITC | El ITC estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI. | | | No se aplica | - |
| PNUD | √ | √ | √ | √ | Borrador |
| PNUMA | √ | √ | √ | √ | No revisado |
| UNFPA | √ | √ | √ | √ | Borrador |
| ONU-Hábitat | √ | √ | √ | | No revisado |
| ACNUR | √ | √ | √ | √ | No revisado |
| UNICEF | √ | √ | √ | √ | √ |
| UNODC | √ | | √ | √ | No revisado |
| UNOPS | √ | √ | √ | √ | √ |
| UNRWA | √ | √ (Algunos) | | √ | No revisado |
| ONU-Mujeres | √ | √ | √ | √ | - |
| PMA | √ | √ (Algunos) | √ | √ | Borrador |
| FAO | √ | √ | √ | √ | √ |
| OIEA | √ | √ | √ | No se aplica | √ |
| OACI | √ | √ | √ | No se aplica | Borrador |
| OIT | √ | √ | √ | √ | No revisado |
| OMI | √ | √ | No se aplica | No se aplica | No revisado |
| UIT | Los planes de continuidad de las operaciones están incluidos en los procedimientos de respuesta a emergencias de seguridad. La UIT indicó que los estaba convirtiendo en un catálogo de continuidad de las operaciones. | | | | Borrador |
| UNESCO | √ | √ (Algunos) | √ | √ (Algunos) | Borrador |
| ONUDI | √ | √ | √ | √ | Borrador |

| Organización | Planes de continuidad de las operaciones | Planes disponibles para todas o algunas divisiones/oficinas/ dependencias de la sede central | Planes disponibles para las oficinas regionales | Planes disponibles para las oficinas de los países | Planes de continuidad de las operaciones aprobados o en proyecto (a partir de 2011) |
|---|---|---|---|---|---|
| OMT | X | - | - | No se aplica | No revisado |
| UPU | √ | √ | No se aplica | No se aplica | √ |
| OMS | √ | √ | √ (Algunos) | √ | Borrador |
| OMPI | √ | √ | No se aplica | √ (Algunos) | Borrador |
| OMM | √ | √ | √ | No se aplica | No revisado |

*Fuente:* Preparado por la DCI, las columnas 2 a 5 se basan en la información proporcionada por las organizaciones participantes, la columna 6 se basa en el anexo I del documento JIU/REP/2011/6.

| | |
|---|---|
| √ | Sí |
| X | No |

*Nota:* Las siguientes eran organizaciones participantes en 2011, pero no se incluyeron en el examen: la OIT, la OMI, el PNUMA, ONU-Hábitat, el ACNUR, la UNODC, el UNRWA, la OMT y la OMM. El ITC, el ONUSIDA y ONU-Mujeres no eran organizaciones participantes en 2011.

# Anexo VII

## Evaluación del riesgo y análisis del impacto por parte de las organizaciones participantes

| Organización | Evaluación de riesgos | | Análisis del impacto en las operaciones | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **El registro de riesgos institucionales se comparte con el responsable de la continuidad de las operaciones** | **El registro de riesgos institucionales se utiliza en el desarrollo de los planes de continuidad de las operaciones[a]** | **Se lleva a cabo un análisis del impacto en las operaciones** | **Se determina el plazo en el que el impacto de la no reanudación de las actividades sería inaceptable (período máximo tolerable de interrupción)** | **Se determina un plazo para reanudar las actividades interrumpidas (por ejemplo, el objetivo de tiempo de recuperación)** |
| Secretaría de las Naciones Unidas | √ | √ | X | √ | √ |
| ONUSIDA | √ | √ | - | - | - |
| UNCTAD | - | - | - | - | - |
| ITC | X | X | X | - | - |
| PNUD | √ | √ | √ | X | √ |
| PNUMA | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones[b]<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: √ | √ | √ | √ |
| UNFPA | √ | √ | √ | √ | √ |
| ONU-Hábitat | ONU-Hábitat no tiene un registro de riesgos institucionales. | | X | - | - |
| ACNUR | √ | √ | X | - | - |
| UNICEF | √ | √ | √ (Realizado por última vez en 2011) | √ | √ |
| UNODC | √ | √ | X | - | - |

| Organización | Evaluación de riesgos | | Análisis del impacto en las operaciones | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | El registro de riesgos institucionales se comparte con el responsable de la continuidad de las operaciones | El registro de riesgos institucionales se utiliza en el desarrollo de los planes de continuidad de las operaciones[a] | Se lleva a cabo un análisis del impacto en las operaciones | Se determina el plazo en el que el impacto de la no reanudación de las actividades sería inaceptable (período máximo tolerable de interrupción) | Se determina un plazo para reanudar las actividades interrumpidas (por ejemplo, el objetivo de tiempo de recuperación) |
| UNOPS | X | X | √ | √ | √ |
| UNRWA | √ | √ | X | √ | √ |
| ONU-Mujeres | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones: √<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: "Se desconoce" | √ (Suspendido) | √ | √ |
| PMA | √ | √ | √ | √ | √ |
| OIEA | √ | √ | √ | √ | √ |
| FAO | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones: √<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: "Se desconoce" | √ (Solo en la sede) | √ | √ |
| OACI | √ | - | √ | √ | √ |
| OIT | √ | √ | √ | √ | √ |
| OMI | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones: √<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: X | X | No se aplica | |
| UIT | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones: X<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: √ | √ | √ | √ |

| Organización | Evaluación de riesgos | | Análisis del impacto en las operaciones | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | El registro de riesgos institucionales se comparte con el responsable de la continuidad de las operaciones | El registro de riesgos institucionales se utiliza en el desarrollo de los planes de continuidad de las operaciones[a] | Se lleva a cabo un análisis del impacto en las operaciones | Se determina el plazo en el que el impacto de la no reanudación de las actividades sería inaceptable (período máximo tolerable de interrupción) | Se determina un plazo para reanudar las actividades interrumpidas (por ejemplo, el objetivo de tiempo de recuperación) |
| UNESCO | No se aplica | Oficial de Continuidad de las Operaciones: X<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: √ | X | No se aplica | |
| ONUDI | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones[c]<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: √ | √ | √ | √ |
| OMT | - | - | X | No se aplica | |
| UPU | √ | √ | X | No se aplica | |
| OMS | √ | X | √ | X | X |
| OMPI | √ | √ | √ | √ | √ |
| OMM | √ | Oficial de Continuidad de las Operaciones: √<br>Oficial Responsable del Control de los Riesgos: X | X | No se aplica | |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| √ | **Sí** |
| **X** | **No** |

[a] Las respuestas proporcionadas por el Oficial de Continuidad de las Operaciones y el Oficial Responsable del Control de los Riesgos pusieron de manifiesto incoherencias en varias organizaciones, que se reflejan en el cuadro.

[b] El registro de riesgos institucionales se encuentra en proceso de aprobación.

[c] El registro de riesgos institucionales se encuentra en proceso de desarrollo.

# Anexo VIII

## Actividades de divulgación y formación sobre los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | La organización lleva a cabo al menos una actividad de concienciación sobre la continuidad de las operaciones | La organización imparte al personal formación sobre los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones | |
|---|---|---|---|
| | | Sí<br>Sí (obligatorio)<br>No | Personal al que va dirigida |
| Secretaría de las Naciones Unidas | √ | √ | Todo el personal<br>Misiones sobre el terreno |
| ONUSIDA | - | - | - |
| UNCTAD | - | - | - |
| ITC | √ | X | No se aplica |
| PNUD | √ | √ | Puntos focales del plan de continuidad de las operaciones<br>Directores de operaciones<br>Puntos focales de seguridad |
| PNUMA | X | X | No se aplica |
| UNFPA | √ | √ | Puntos focales del plan de continuidad de las operaciones<br>Personal de oficina<br>Todos los puntos focales de seguridad |
| ONU-Hábitat | X | X | No se aplica |
| ACNUR | √ | X | No se aplica |
| UNICEF | √ | √ | Todo el personal |
| UNODC | √ | √ | - |
| UNOPS | √ | √ (Obligatorio) | Personal de las dependencias operacionales |
| UNRWA | √ | X | No se aplica |
| ONU-Mujeres | √ | √ | Equipo de gestión de crisis |
| PMA | √ | X | No se aplica |
| FAO | √ | X | No se aplica |
| OIEA | √ | √ | Puntos focales para el sistema de gestión de la resiliencia institucional<br>Personal esencial |
| OACI | √ | √ | Oficinas, Mesa, secciones y dependencias |
| OIT | √ | X | No se aplica |
| OMI | √ | X | No se aplica |

| Organización | La organización lleva a cabo al menos una actividad de concienciación sobre la continuidad de las operaciones | La organización imparte al personal formación sobre los procesos y procedimientos de continuidad de las operaciones | |
|---|---|---|---|
| | | Sí<br>Sí (obligatorio)<br>No | Personal al que va dirigida |
| UIT | √ | √ | Miembros del Equipo de Gestión de Crisis<br>Planes de Recuperación de Actividades - puntos focales responsables (Equipo de Gestión de Crisis y Equipo de Respuesta Institucional) |
| UNESCO | √ | X | No se aplica |
| ONUDI | √ | √ (Obligatorio) | Personal esencial<br>Jefes de dependencias orgánicas<br>Representantes sobre el terreno |
| OMT | X | X | No se aplica |
| UPU | √ | X | No se aplica |
| OMS | √ | √ | Funciones operacionales esenciales y sus titulares, con los requisitos y procesos de gestión de la continuidad de las operaciones (en toda la organización) |
| OMPI | √ | √ (Obligatorio) | La mayor parte de las veces se imparte solo al personal que la necesita, aunque se proporciona información general durante la iniciación del personal |
| OMM | √ | X | No se aplica |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| √ | Sí |
| X | No |

# Anexo IX

## Prácticas de mantenimiento, ensayo y revisión de los planes de continuidad de las operaciones en las organizaciones participantes

| Organización | Política/ procedimiento de mantenimiento y revisión establecidos | Alcance del mantenimiento, ensayo y revisión | | | | | | | | Contenido del informe de revisión Seguimiento del mantenimiento, ensayo y revisión | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sistemas y equipos de TIC | Comunicaciones | Seguridad | Plan de recuperación en caso de desastre | Procesos operacionales | Proveedores de servicios | Funciones y responsabilidad | Planes de gestión de crisis | Recomendaciones/plan de acción para la corrección | Identificación de las experiencias adquiridas |
| Secretaría de las Naciones Unidas | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - |
| ONUSIDA | El ONUSIDA estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario de la DCI | | | | | | | | | | |
| UNCTAD | La UNCTAD comunicó que se alineaba con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. | | | | | | | | | | |
| ITC | El ITC estaba elaborando su plan de continuidad de las operaciones en el momento en que se envió el cuestionario. | | | | | | | | | | |
| PNUD | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - | √ | √ | √ | √ |
| PNUMA | X | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| UNFPA | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| ONU-Hábitat | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - | - |
| ACNUR | √ | √ | √ | √ | √ | √ | X | √ | √ | X | X |
| UNICEF | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| UNODC | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - | √ (Sede) |
| UNOPS | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - |
| UNRWA | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - |
| ONU-Mujeres | √ | √ | √ | √ | - | √ | √ | √ | √ | √ | - |

| Organización | Política/ procedimiento de mantenimiento y revisión establecidos | Alcance del mantenimiento, ensayo y revisión | | | | | | | | Contenido del informe de revisión Seguimiento del mantenimiento, ensayo y revisión | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sistemas y equipos de TIC | Comunicaciones | Seguridad | Plan de recuperación en caso de desastre | Procesos operacionales | Proveedores de servicios | Funciones y responsabilidad | Planes de gestión de crisis | Recomendaciones/plan de acción para la corrección | Identificación de las experiencias adquiridas |
| PMA | √ | √ | X | X | √ | √ | √ | √ | X | √ | √ |
| FAO | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| OIEA | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| OACI | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| OIT | X | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OMI | X | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| UIT | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | - |
| UNESCO | √ (Parcialmente) | √ | X | √ | X | √ | X | X | √ | √ | √ |
| ONUDI | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| UPU | √ | √ | √ | - | - | √ | - | √ | - | √ | - |
| OMS[a] | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| OMPI | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| OMM | √ | √ | √ | √ | - | √ | - | √ | √ | - | - |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| √ | **Sí** |
| **X** | **No** |

[a] Con referencia al documento “WHO Guidance for Business Continuity Planning” (WHO/WHE/CPI/2018.60), la OMS comunicó que sus políticas de gestión de la continuidad de las operaciones, su puesta en funcionamiento, mantenimiento y ensayo y sus actividades de revisión se centraban en aquellas situaciones en las que se habían declarado emergencias de salud pública.

# Anexo X

## Matriz de madurez de la gestión de la continuidad de las operaciones (elaborada por la Dependencia Común de Inspección)

**Optimizado**

- La gestión de la continuidad de las operaciones es un proceso maduro y su idoneidad, adecuación y eficacia se mejoran continuamente.
- Se realizan auditorías, evaluaciones o revisiones de la gestión a intervalos planificados para controlar la necesidad de cambios o posibilidades de mejora en la gestión de la continuidad de las operaciones.
- La gestión de la continuidad de las operaciones funciona sin problemas cuando se producen interrupciones o perturbaciones.

**Incorporado**

- La gestión de la continuidad de las operaciones es un proceso iterativo totalmente funcional, medido, analizado y evaluado.
- Los ensayos y las pruebas formales de los procedimientos operativos de continuidad de las operaciones se llevan a cabo a intervalos planificados para garantizar su compatibilidad con los objetivos de continuidad de las operaciones.
- El apoyo, la concienciación y la comunicación sobre la continuidad de las operaciones están garantizados en toda la organización.
- Los cambios en el contexto, el entorno interno y externo, las misiones, los planes y las estrategias están relacionados con los cambios en la gestión de la continuidad de las operaciones.
- Se colabora con otras dependencias y organismos.
- La alta dirección revisa el plan de gestión de la continuidad de las operaciones.
- Se realizan autoevaluaciones de la continuidad de las operaciones.

**Implementado**

- Se establecen y aplican procedimientos operativos de continuidad de las operaciones, incluido el grupo de respuesta a emergencias y los planes o estrategias de continuidad de las operaciones para las funciones esenciales.
- Los recursos y competencias necesarios para aplicar los planes o estrategias adoptados son adquiridos o asignados y apoyados por la alta dirección.
- La gestión de la continuidad de las operaciones pasa de ser un proyecto a ser un proceso y se tienen en cuenta la respuesta a incidentes, la recuperación en caso de desastre y la gestión de crisis.
- Se llevan a cabo de forma rutinaria ejercicios de concienciación y comunicación sobre la continuidad de las operaciones.

**Planificado**

- Se tiene en cuenta el contexto institucional.
- Se realizan análisis de impacto y evaluaciones de riesgo de carácter institucional.
- La gestión de la continuidad de las operaciones integra en sus planes el registro de riesgos institucionales de la organización y su contexto.
- El ámbito de la gestión de la continuidad de las operaciones incluye las oficinas exteriores y los mecanismos de supervisión y control.
- Se determinan los objetivos en materia de continuidad de las operaciones para las funciones esenciales y críticas y se elaboran planes o estrategias para alcanzarlos.
- La alta dirección considera que la continuidad de las operaciones es un proyecto importante.
- Los planes de continuidad de las operaciones están documentados y son compatibles con las metas y objetivos estratégicos.

**Iniciado**

- Existe una política o un plan de continuidad de las operaciones.
- Las funciones y responsabilidades se asignan adecuadamente.
- La alta dirección demuestra cierto compromiso.

- Actualmente no existe una política formal de continuidad de las operaciones.
- El apoyo a la gestión de la continuidad de las operaciones es limitado.
- La gestión de la continuidad de las operaciones se limita en la mayoría de los casos a unas pocas dependencias o departamentos.

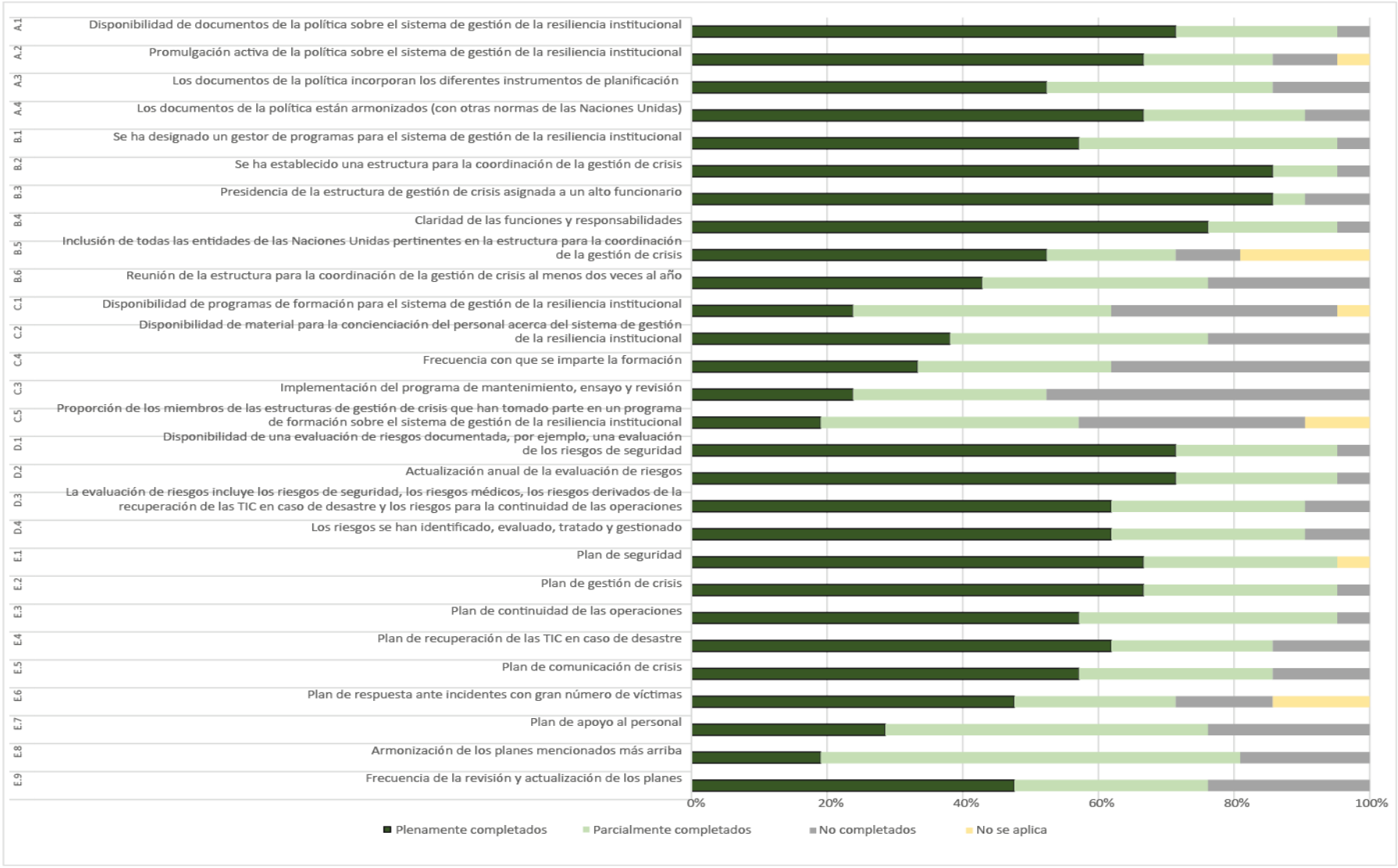
# Anexo XI

## Cuantificación de los progresos con respecto a los indicadores clave del rendimiento del sistema de gestión de la resiliencia institucional

### A. Cuantificación del progreso de las entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas con respecto a los indicadores clave del rendimiento del sistema de gestión de la resiliencia institucional

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de los datos facilitados por la JJE.

## B. Progreso de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas medido en función de los indicadores clave del rendimiento del sistema de gestión de la resiliencia institucional




*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de los datos facilitados por la JJE.

# Anexo XII

## Gestión de la continuidad de las operaciones: buenas prácticas y primeras experiencias adquiridas de la pandemia de COVID-19 (consúltese el informe para conocer otras prácticas, que se mencionan a lo largo del mismo)

| Aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones | Experiencias adquiridas | Buenas prácticas |
|---|---|---|
| **Planificación de la continuidad de las operaciones** | La pandemia de COVID-19 ha dejado claro que las emergencias pueden prolongarse y que la Organización también debe estar preparada para mantener sus procesos operacionales esenciales durante períodos prolongados en circunstancias imprevistas (Secretaría de las Naciones Unidas).<br>Los planes de continuidad de las operaciones se concibieron para hacer frente a perturbaciones a corto plazo e impactos locales. En las revisiones de esos planes operaciones se deben tener en cuenta también las perturbaciones con repercusiones a nivel mundial (Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi).<br>Es necesario adoptar un enfoque adaptable y flexible de la continuidad de las operaciones y actualizar el plan de continuidad a la luz de los desafíos que provoca una crisis (Secretaría de las Naciones Unidas).<br>Los planes de contingencia adoptados a tiempo complementan la planificación de la continuidad de las operaciones una vez que se conoce la naturaleza exacta de una perturbación en evolución (OMPI). | Actualización de la plantilla encargada de la planificación de la continuidad de las operaciones en la Sede, para lo que se tienen en cuenta los acontecimientos perturbadores a largo plazo (Secretaría de las Naciones Unidas).<br>Actualización oportuna de los planes de continuidad de las operaciones tras la pandemia, lo que hizo que la transición a unas modalidades de trabajo flexible/remoto fuera en gran medida práctica, fluida y acertada (UNFPA y ACNUR).<br>La estrategia de gestión de la crisis se planteó con un enfoque por fases y una planificación adaptativa, con la suficiente flexibilidad para reconfigurar las medidas según lo requiriera el contexto, mediante el seguimiento y la observación constantes tanto de la situación epidemiológica como de la eficacia de las medidas aplicadas. Esa estrategia de reevaluación periódica, en la que cada fase ayudaba a preparar la siguiente, ha demostrado ser adecuada para gestionar los problemas y los riesgos que plantea la fluidez de la situación (FAO).<br>Elaboración y divulgación de las experiencias adquiridas en una fase temprana de la pandemia para que sirvan de base a las respuestas (UNICEF). |
| **Capacidad y recursos internos** | La infraestructura de la información requiere mejoras e inversiones para que siga siendo idónea y segura, satisfaga las necesidades cambiantes del personal y demás interesados y pueda satisfacer las futuras necesidades en materia de continuidad de las operaciones y de recuperación en caso de desastre (UIT, Secretaría de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres y OMT). | El ITC y la UNESCO aumentaron el suministro de equipos de TIC y herramientas tecnológicas y pusieron en marcha plataformas de colaboración y medios de almacenamiento para facilitar el teletrabajo. ONU-Mujeres cuenta con una estrategia para financiar las actividades adicionales que pueda ser necesario realizar debido a las interrupciones o perturbaciones. |

| Aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones | Experiencias adquiridas | Buenas prácticas |
|---|---|---|
| **Fomento de la capacidad y formación** | Debido al mayor nivel de incertidumbre con respecto a futuras perturbaciones, se debe dedicar menos tiempo al desarrollo y mantenimiento de planes e invertir más recursos en el desarrollo de las aptitudes y capacidades del personal esencial para hacer frente a las crisis y a las perturbaciones en las operaciones (ONU-Mujeres).<br>Es importante realizar una inversión sustancial en el fomento de la capacidad para hacer frente a las crisis y a la continuidad de las operaciones y realizar simulacros antes de dichas crisis (UIT).<br>Es importante realizar periódicamente pruebas de esfuerzo y actividades de formación adaptados a diversos escenarios de crisis (UIT).<br>Es necesario impartir formación sobre herramientas virtuales para el personal nuevo (y el existente) como parte de la formación inicial (UNFPA, Secretaría de las Naciones Unidas, UNWRA y OMS). | Desarrollo de formación específica sobre herramientas virtuales para el personal (Secretaría de las Naciones Unidas y OMS). |
| **Coordinación interna y gestión de crisis durante la pandemia** | Es importante disponer de una estructura de gobernanza eficaz integrada por todos los altos funcionarios implicados (equipo de gestión de crisis), que esté presente de manera continua durante toda la crisis, si en preciso con reuniones diarias (OIT y OMPI).<br>Flexibilidad y oportunidad para establecer un mecanismo interno (*ad hoc* o permanente) encargado de coordinar la respuesta a una crisis (FAO, OACI, ONU-Hábitat, Secretaría de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres y OMPI).<br>Es necesario dotar de flexibilidad a la arquitectura de gestión de crisis, incluso recurriendo con mayor frecuencia a la toma de decisiones de gestión basada en el riesgo (Secretaría de las Naciones Unidas).<br>La integración sistemática de los equipos operativos y la capacidad de escalar fácilmente los problemas son esenciales para la respuesta cotidiana a una crisis (OMPI). | Establecimiento de una estructura de coordinación a varios niveles (operacional, táctico y estratégico) para garantizar la continuidad de la toma de decisiones en caso de crisis (OMPI).<br>Despliegue rápido de un equipo de gestión de crisis para coordinar el enfoque entre los departamentos de una organización y responder a la pandemia y a las diferentes restricciones introducidas por las autoridades nacionales (OACI, Secretaría de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres y OMPI).<br>Utilización de herramientas de gestión de riesgos para la toma de decisiones, establecimiento de cuadros de mando y herramientas de seguimiento (Secretaría de las Naciones Unidas).<br>Ampliación de la junta de gestión de las operaciones, en la que las entidades centradas en el terreno, las oficinas fuera de la Sede y los representantes de los coordinadores residentes participan en la estructura de gestión de la Secretaría para hacer aportaciones a las estrategias, políticas y procesos de gestión (Secretaría de las Naciones Unidas). |

| Aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones | Experiencias adquiridas | Buenas prácticas |
|---|---|---|
| **Comunicación durante la pandemia** | Ha quedado de relieve la importancia de racionalizar toda la comunicación relacionada con la pandemia a través del equipo COVID para garantizar que el mensaje fuese coherente y proviniera de una única fuente. La comunicación periódica procedente de la alta dirección contribuyó a que el personal se sintiera respaldado (Secretaría de las Naciones Unidas).<br>Es importante la comunicación con el personal (y demás interesados) durante una crisis (FAO, OIEA, OIT, OMI, ITC, UIT, UNESCO, ONU-Hábitat, ACNUR, Secretaría de las Naciones Unidas, UNRWA, OMS y OMPI). | Punto único de coordinación de las comunicaciones relacionadas con las crisis para garantizar la coherencia de los mensajes (OMPI).<br>Comunicación regular con el personal y demás interesados, incluidos los Estados Miembros (OIEA, OIT, OMI, UIT, ACNUR, UNICEF, Secretaría de las Naciones Unidas, UNRWA y OMPI).<br>La comunicación con el personal y los beneficiarios se reforzó utilizando diversos medios: la creación de portales o sitios de intranet sobre la COVID 19 con un archivo de toda la información y los anuncios y procedimientos internos y gubernamentales relativos a la pandemia, reuniones generales, reuniones con representantes, listas de comprobación, emisiones, encuestas, medios sociales, correos electrónicos, mensajes de texto, etc. (OIT, PNUD, ONU-Hábitat, ACNUR, UNRWA y OMS). |
| **Cooperación y coordinación interinstitucionales** | La pandemia ha facilitado una colaboración más fluida con otros organismos a través de las redes pertinentes; antes de la pandemia, esa colaboración era menos frecuente (OMT).<br>Es importante establecer relaciones de trabajo interinstitucionales para garantizar una respuesta coordinada a la pandemia. Todas las directrices (por ejemplo, sobre recursos humanos, regreso al trabajo presencial y reuniones) se debatieron a nivel interinstitucional (UNESCO, ONU-Hábitat, ACNUR, Secretaría de las Naciones Unidas y OMT).<br>Todas las directrices médicas se debatieron a nivel interinstitucional y la colaboración fue más fluida tanto a nivel global como local (Red de Directores Médicos de las Naciones Unidas, el Equipo de Tareas del Sistema de las Naciones Unidas sobre Evacuaciones Médicas en Respuesta a la COVID-19, el Programa de Vacunación contra la COVID-19 para el Personal de Todo el Sistema de las Naciones Unidas, etc.). Deben crearse redes con las autoridades locales de salud pública y otros interesados en la fase de preparación (OIT). | Invertir tiempo en la cooperación y coordinación interinstitucionales (ONU-Hábitat, ACNUR, Secretaría de las Naciones Unidas y OMT). |

| Aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones | Experiencias adquiridas | Buenas prácticas |
|---|---|---|
| **Disponibilidad y seguridad de los servicios de TIC durante la pandemia** | Es necesario mantener una copia de seguridad digital de los documentos físicos críticos que suelen archivarse o almacenarse en las oficinas. La recuperación de los documentos fue un reto inmediato tras las restricciones de movimiento y los confinamientos impuestos rápidamente (UNFPA y OMT).<br>Es necesario hacer una comprobación periódica de la conectividad a Internet y el suministro eléctrico de las organizaciones sobre el terreno. Eso demostró ser un problema en muchos lugares durante la pandemia (UNFPA). | La transición a los sistemas basados en la nube ha contribuido significativamente a integrar la resiliencia ante las perturbaciones en una ubicación física (FAO, ITC, UIT, UNFPA, ONU-Hábitat, ACNUR, UNICEF, UNOPS, UNRWA, ONU-Mujeres, OMT, OMS y OMPI).<br>Se proporcionaron dispositivos adecuados al personal que tenía problemas de conectividad (OMS).<br>La OIT migró varios de sus sistemas a entornos basados en la nube y proporcionó equipos al personal para facilitar el teletrabajo durante períodos prolongados (por ejemplo, pantallas y ordenadores portátiles). La OIT aprovechó la flexibilidad y la disponibilidad de los servicios de TIC para dar prioridad al desarrollo de soluciones informáticas relacionadas con las crisis para las necesidades más urgentes, lo que permitió gestionar la crisis de una forma más eficiente desde el punto de vista médico y del desarrollo de los recursos humanos (OIT). |
| **Modalidades de teletrabajo** | Es necesario proporcionar equipo al personal para facilitar el teletrabajo durante períodos prolongados (FAO, ITC, UIT, UNFPA, ONU-Hábitat, ACNUR, UNICEF, UNOPS, UNRWA, ONU-Mujeres, OMT, OMS y OMPI).<br>Es fundamental proporcionar a todo el personal los recursos de TIC adecuados para el teletrabajo. Aunque muchos funcionarios disponen de ordenadores portátiles proporcionados por las Naciones Unidas debido al cambio a espacios de trabajo flexibles en la Sede, algunos no los tienen (Secretaría de las Naciones Unidas, Departamento de Comunicación Global).<br>Es importante recurrir a modalidades alternativas de trabajo flexible (FAO, OIEA, ITC, UNOPS, ONU-Mujeres y OMS).<br>Es necesario pensar de nuevo en el trabajo flexible, explorar los lugares de trabajo virtuales, las competencias del futuro, el liderazgo, la colaboración, etc. (ACNUR). | Proporcionar equipos al personal para facilitar el teletrabajo durante períodos prolongados (es decir, para adaptar los espacios de trabajo en casa) con el fin de mantener un alto nivel de servicio de forma innovadora (ITC, UIT, UNFPA, ONU-Hábitat, UNICEF, UNRWA y ONU-Mujeres).<br>Durante la pandemia se han aplicado a gran escala modalidades de trabajo alternativas, como el teletrabajo, el horario flexible, la rotación y otras (FAO y PNUD). |
| **Iniciativas de salud y seguridad ocupacionales para el personal** | La crisis sanitaria puso de manifiesto la necesidad de introducir cambios en la cultura de comportamiento de la alta dirección, sobre la base de la empatía y un enfoque centrado en las personas (FAO). | Desarrollo o ampliación del apoyo a la salud mental y psicosocial del personal (FAO, OIT, ITC, PNUD, UNFPA, ACNUR, UNICEF, Secretaría de las Naciones Unidas, UNOPS, UNRWA, ONU-Mujeres y OMS). |

| Aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones | Experiencias adquiridas | Buenas prácticas |
|---|---|---|
| | La pandemia ha puesto de relieve las obligaciones en materia de salud y seguridad ocupacionales de la Organización como empleador mundial, equilibrando cuidadosamente la necesidad de salvaguardar la salud y la seguridad del personal a la luz de las alertas sanitarias locales y las directrices de la OMS. Eso significa que es necesario invertir para asegurar la disponibilidad de los protocolos de salud y seguridad ocupacionales (ACNUR).<br>Es necesario tener presente y garantizar el bienestar del personal durante incidentes perturbadores de larga duración (UNOPS).<br>Es necesario mejorar los programas de bienestar y salud mental del personal y de realizar controles periódicos del personal cuando no haya presencia física (ACNUR, UNRWA, ONU-Mujeres y OMS).<br>Es necesario dar prioridad a la salud mental y a la prestación de servicios de asesoramiento cuando sea posible (UNOPS).<br>Es importante consultar a los órganos de representación del personal cuando la dirección tome nuevas decisiones que afecten a los funcionarios (ACNUR).<br>Es importante la planificación y la preparación conjunta de los equipos de las Naciones Unidas en los países para la primera línea de defensa y las capacidades médicas en caso de crisis sanitaria, especialmente en los lugares de destino que no cuentan con un dispensario o una capacidad médica de las Naciones Unidas (sistema de coordinadores residentes/Secretaría de las Naciones Unidas). | Reuniones periódicas entre la dirección y los órganos de representación del personal para recabar la aportación y el apoyo de estos últimos (ACNUR).<br>Ampliación y reajuste del sistema de notificación de emergencias y de localización de los empleados para garantizar el bienestar del personal durante la pandemia (ONU-Mujeres).<br>A raíz de una encuesta realizada entre el personal y de otros comentarios recibidos, se adoptaron medidas para ampliar el apoyo en materia de salud mental, se prestó asistencia a los directivos para coordinar el trabajo en equipo a distancia, se introdujeron ajustes en el proceso de evaluación del rendimiento y se llevó a cabo una campaña de comunicación interna en toda la oficina destinada a reunir al personal de forma virtual y en el nuevo entorno de trabajo híbrido (One ILO connect), en la que participaron diversas partes interesadas de toda la oficina y que ayudó a salvar la brecha entre la sede y las oficinas sobre el terreno (OIT).<br>Se facilitaron directrices escritas a los gestores y se organizó una serie de seminarios web sobre la gestión de personas a distancia (ACNUR).<br>El Comité de Seguridad y Salud Ocupacionales de la OIT, órgano consultivo bipartito en el que están representados la dirección y la asociación del personal, se reunió con mayor frecuencia para asesorar sobre el desarrollo de medidas de gestión de crisis relacionadas con esos temas y se encargó de la coordinación con los comités regionales y nacionales (OIT).<br>Ampliación y reconversión de los servicios médicos para ofrecer apoyo médico sobre el terreno por medios telemáticos y localización de contactos para limitar la propagación de enfermedades en el lugar de trabajo (OIT).<br>Establecimiento del Equipo de Tareas del Sistema de las Naciones Unidas sobre Evacuaciones Médicas en Respuesta a la COVID-19, el Equipo de Tareas de Primera Línea de Defensa y el Programa de Vacunación contra la COVID-19 para el Personal de Todo el Sistema de las Naciones Unidas para garantizar que las Naciones Unidas “permanezcan y cumplan” |

| Aspectos de la gestión de la continuidad de las operaciones | Experiencias adquiridas | Buenas prácticas |
|---|---|---|
| | | (coordinado por la Secretaría de las Naciones Unidas y en el que participan todas las entidades del sistema) |
| **Garantizar la continuidad de las operaciones de gobernanza** | Aunque las plataformas para reuniones virtuales, formales e informales, se han convertido en un componente esencial para garantizar la continuidad de las operaciones de los órganos rectores y legislativos, no todos los Estados Miembros apoyan el uso de plataformas virtuales como sustituto de las reuniones presenciales a causa de los problemas de conectividad, las preocupaciones de seguridad en relación con los asuntos confidenciales y la ausencia de las interacciones fluidas que aporta el contacto personal, especialmente durante las negociaciones (OIEA y UIT).<br>Reviste una importancia primordial el compromiso continuo con las mesas de los órganos rectores y legislativos y la creación de oportunidades para las consultas con los Estados Miembros sobre asuntos que requieren atención urgente independientemente de las circunstancias (ONU-Hábitat).<br>Es necesario revisar los reglamentos de los órganos legislativos para tener en cuenta los nuevos métodos de trabajo y el uso de la tecnología en los procesos de toma de decisiones, incluidas las votaciones (OMI, UIT y ONU-Hábitat).<br>Es necesario que los órganos rectores y legislativos consideren la posibilidad de mantener un enfoque híbrido para la celebración de reuniones sustantivas que permita la participación tanto presencial como virtual en los procedimientos (UIT, ONU-Hábitat, UNICEF, ONU-Mujeres y OMPI). | La celebración de las reuniones de los órganos rectores y legislativos a través de plataformas de videoconferencia permitió reducir los desplazamientos tanto de los representantes de los Estados miembros como de las organizaciones y aumentar la participación, ya que pudieron incorporarse más delegados desde las capitales (UIT, Comisión Económica para Europa (CEPE), ONU-Hábitat, UNICEF y OMS).<br>Establecimiento de centros de interpretación a distancia (FAO).<br>En 2021, la OIT organizó el período de sesiones de su Consejo de Administración, así como la Conferencia de la OIT, en línea. Se llevaron a cabo evaluaciones detalladas de los riesgos relativos a la salud y la seguridad ocupacionales antes de los eventos y se aplicaron las correspondientes medidas de control, incluidos los planes de continuidad de las operaciones (OIT). |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

# Anexo XIII

## Políticas y prácticas de teletrabajo en las organizaciones participantes

| Organización | Política o directrices sobre el teletrabajo en vigor antes de 2020 | Teletrabajo periódico: uno o dos días a la semana o algunos días al mes – programado y aprobado por los supervisores | | | Teletrabajo a tiempo completo: el trabajo se realiza principalmente fuera de la oficina sobre la base de arreglos previamente aprobados con los supervisores | | Se adoptaron o actualizaron las políticas o procedimientos sobre el teletrabajo en respuesta a la pandemia de COVID-19 | Los procedimientos o políticas adoptados se introdujeron de forma temporal o permanente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | Oficinas sobre el terreno - Utilización | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | | |
| Secretaría de las Naciones Unidas | √ | √ Utilizado solo para ciertas funciones Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | X | √ | Temporal |
| UNCTAD | La UNCTAD comunicó que se alineaba con el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. | | | | | | | |
| ITC | √ | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | X | X | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | X | X | No se aplica |
| PNUD | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | √ | Temporal |
| PNUMA | - | - | - | - | - | - | - | - |
| UNFPA | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Depende de las oficinas | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ No se utiliza en absoluto | √ Depende de las oficinas | √ | Permanente |

| Organización | Política o directrices sobre el teletrabajo en vigor antes de 2020 | Teletrabajo periódico: uno o dos días a la semana o algunos días al mes – programado y aprobado por los supervisores | | | Teletrabajo a tiempo completo: el trabajo se realiza principalmente fuera de la oficina sobre la base de arreglos previamente aprobados con los supervisores | | Se adoptaron o actualizaron las políticas o procedimientos sobre el teletrabajo en respuesta a la pandemia de COVID-19 | Los procedimientos o políticas adoptados se introdujeron de forma temporal o permanente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | Oficinas sobre el terreno - Utilización | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | | |
| ONU-Hábitat | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | √ | Temporal |
| ACNUR | √ | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ | Temporal |
| UNICEF | √ | √ Se utiliza solo para ciertas funciones | √ Se utiliza solo para ciertas funciones | √ Se utiliza solo para ciertas funciones | X | X | √ | Temporal |
| UNODC | √ | X | √ | No se aplica | X | No se aplica | √ | Temporal |
| UNOPS | √ | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | X | No se aplica |
| UNRWA | X | X | No se aplica | No se aplica | X | No se aplica | √ | Permanente |
| ONU-Mujeres | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | No se aplica | No se aplica |

| Organización | Política o directrices sobre el teletrabajo en vigor antes de 2020 | Teletrabajo periódico: uno o dos días a la semana o algunos días al mes – programado y aprobado por los supervisores | | | Teletrabajo a tiempo completo: el trabajo se realiza principalmente fuera de la oficina sobre la base de arreglos previamente aprobados con los supervisores | | Se adoptaron o actualizaron las políticas o procedimientos sobre el teletrabajo en respuesta a la pandemia de COVID-19 | Los procedimientos o políticas adoptados se introdujeron de forma temporal o permanente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | Oficinas sobre el terreno - Utilización | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | | |
| PMA | √ | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Ampliamente utilizado por todo el personal | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ | Temporal |
| FAO | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ No se utiliza en absoluto | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | √ | Temporal |
| OIEA | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | No se aplica | X | X | √ | Temporal |
| OACI | X | X | X | No se aplica | X | X | X | No se aplica |
| OIT | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | X No se utiliza en absoluto | X No se utiliza en absoluto | √ | Temporal |
| OMI | X | X | No se aplica | No se aplica | X | No se aplica | √ | Permanente |

| Organización | Política o directrices sobre el teletrabajo en vigor antes de 2020 | Teletrabajo periódico: uno o dos días a la semana o algunos días al mes – programado y aprobado por los supervisores | | | Teletrabajo a tiempo completo: el trabajo se realiza principalmente fuera de la oficina sobre la base de arreglos previamente aprobados con los supervisores | | Se adoptaron o actualizaron las políticas o procedimientos sobre el teletrabajo en respuesta a la pandemia de COVID-19 | Los procedimientos o políticas adoptados se introdujeron de forma temporal o permanente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | Oficinas sobre el terreno - Utilización | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | | |
| UIT | √ | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | √ No se utiliza en absoluto | X | X | X | No se aplica |
| UNESCO | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Se utiliza solo para determinadas funciones | X | √ | Temporal |
| ONUDI | X | X | X | X | X | X | Proyecto de política de teletrabajo | Temporal |
| OMT | √ | X | No se aplica | No se aplica | √ Ampliamente utilizado por todo el personal/utilizado ocasionalmente por algunos miembros del personal | No se aplica | √ | Temporal |
| UPU | X | X | No se aplica | No se aplica | X | No se aplica | √ | Temporal |
| OMS | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | X | X | X | √ | Temporal |
| OMPI | X | X | No se aplica | No se aplica | X Se utiliza solo para determinadas funciones | No se aplica | √ | Permanente/temporal |

| Organización | Política o directrices sobre el teletrabajo en vigor antes de 2020 | Teletrabajo periódico: uno o dos días a la semana o algunos días al mes – programado y aprobado por los supervisores | | | Teletrabajo a tiempo completo: el trabajo se realiza principalmente fuera de la oficina sobre la base de arreglos previamente aprobados con los supervisores | | Se adoptaron o actualizaron las políticas o procedimientos sobre el teletrabajo en respuesta a la pandemia de COVID-19 | Los procedimientos o políticas adoptados se introdujeron de forma temporal o permanente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | Oficinas sobre el terreno - Utilización | Sede - Utilización | Oficinas regionales - Utilización | | |
| OMM | √ | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | √ Utilizado ocasionalmente por algunos funcionarios | No se aplica | - | - | √ | Permanente |

*Fuente:* Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por las organizaciones participantes.

| | |
|---|---|
| √ | **Sí** |
| **X** | **No** |

# Anexo XIV

## Lista de recomendaciones informales

### Capítulo II
### Un marco para la gestión de la continuidad de las operaciones

1. Aunque los Inspectores observan que es posible que en el pasado la coordinación y el apoyo a la gestión de la continuidad de las operaciones no hayan requerido un nivel significativo de capacidad, a la vista de la reciente pandemia, esos requisitos deberían revisarse, ya que los incidentes perturbadores más frecuentes y prolongados podrían convertirse en algo más habitual (párr. 33).

2. Dado que gran parte de la capacidad de gestión de la continuidad de las operaciones recae en los puntos focales, es necesario prestar más atención a la definición de sus funciones y responsabilidades y a su adecuada formación para que las prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones sean coherentes y responsables en toda la organización (párr. 38).

3. La relación jerárquica con la alta dirección del coordinador (o la dependencia) a cargo de la gestión de la continuidad de las operaciones y la dependencia en que se ubica la función de coordinación deben sopesarse cuidadosamente, ya que puede afectar a la integración y la coordinación de los distintos interesados y, en particular, al papel que desempeña el coordinador cuando se activa un plan (párrafo 43).

### Capítulo III
### Planes de continuidad de las operaciones: procesos y prácticas

4. Los Inspectores alientan a los jefes ejecutivos a que incluyan las consultas con los servicios médicos y de orientación en sus procesos de planificación de la continuidad de las operaciones (párr. 49).

5. Los Inspectores señalan que la interacción periódica y sustantiva entre las funciones de gestión del riesgo institucional y de gestión de la continuidad de las operaciones es esencial para la identificación, la respuesta y la gestión de los riesgos, tanto a nivel estratégico como operacional, y deben ser facilitadas y alentadas por la alta dirección (párr. 51).

6. Los Inspectores apoyan a las organizaciones participantes en el uso de instrumentos para analizar el posible impacto de las perturbaciones y determinar los servicios prioritarios, y sugieren que en esos instrumentos se incluyan también análisis de costos y beneficios, especialmente si se recurre a consultores externos (párrafo 53).

7. Los Inspectores consideran que el uso de herramientas automatizadas destinadas a agilizar la gestión de la continuidad de las operaciones, en particular en el caso de las organizaciones que cuentan con amplias redes sobre el terreno, es una buena práctica que podría contribuir a mejorar la eficiencia y la eficacia de la planificación de la continuidad de las operaciones, especialmente en lo que respecta al seguimiento de su régimen de activación, mantenimiento, ensayo y revisión (párr. 58).

8. Los Inspectores alientan a los jefes ejecutivos de las organizaciones participantes a que evalúen sus enfoques para impartir formación y llevar a cabo actividades de divulgación amplias y específicas sobre la gestión de la continuidad de las operaciones para los diversos niveles del personal, a fin de mejorar el trabajo en equipo y potenciar la confianza y la competencia en el desarrollo de las funciones y responsabilidades inherentes a la respuesta ante incidentes perturbadores (párr. 61).

9. Los Inspectores creen firmemente que la ausencia de criterios para actualizar los planes de continuidad de las operaciones es una cuestión que debe abordarse, ya que la elaboración de un enfoque más fundamental e integral de la gestión dinámica de la

continuidad de las operaciones requiere la adopción de criterios para los procedimientos de mantenimiento, ensayo y revisión (párr. 62).

## Capítulo IV
## Supervisión independiente de la gestión de la continuidad de las operaciones

10. Los Inspectores sugieren que las oficinas de supervisión vuelvan a incluir la gestión de la continuidad de las operaciones en su universo de riesgos de auditoría y le den prioridad para abordarla de manera más coherente y exhaustiva cuando sea necesario (párr. 72).

11. Los Inspectores subrayan la importancia de que cada oficina de supervisión elabore un marco para evaluar la gestión de la continuidad de las operaciones de su organización que incluya elementos de evaluación apropiados de acuerdo con los propios requisitos y políticas de la organización (párr. 74).

12. Cuando se estudie el nombramiento de nuevos miembros para los comités de auditoría y supervisión, y con el fin de mejorar el perfil de dichos comités, debería prestarse atención a la inclusión de personas con experiencia en la gestión de la continuidad de las operaciones (párr. 82).

13. Los Inspectores consideran que los comités de auditoría y supervisión tienen un importante un papel que desempeñar a la hora de mejorar la supervisión y la responsabilidad en relación con los ajustes de las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones, así como la aplicación de las buenas prácticas pertinentes y las experiencias adquiridas a raíz de la pandemia de COVID 19 y otros incidentes perturbadores (párr. 83).

14. Los Inspectores alientan a las oficinas de supervisión interna a que realicen exámenes exhaustivos de las políticas y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones a la luz de las actualizaciones y las experiencias adquiridas durante la pandemia de COVID 19, utilizando para ello los indicadores clave del rendimiento y otros parámetros de referencia y medidas de la madurez para avanzar en la integración y la evolución de la gestión de la continuidad de las operaciones en sus respectivas organizaciones (párr. 85).

15. Se alienta a los representantes de los servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que sigan estudiando las ventajas y las limitaciones de la auditoría a distancia en las actividades de supervisión y consideren la posibilidad de elaborar directrices sobre cómo y cuándo utilizar la auditoría a distancia como instrumento para complementar la labor de las oficinas de supervisión (párr. 87).

## Capítulo V
## Coordinación y coherencia interinstitucional

16. Los Inspectores instan al Comité de Alto Nivel sobre Gestión a que considere diversos enfoques para alentar la evolución del grupo de trabajo a fin de que centre sus esfuerzos en el intercambio de buenas prácticas y el aprovechamiento de otras redes interinstitucionales o comunidades de prácticas para añadir profundidad a los productos y acelerar la aplicación de la política relativa al sistema de gestión de la resiliencia institucional y su pretendida coherencia en todo el sistema, en el espíritu de la resolución 73/279 B de la Asamblea General (párr. 106).

17. Los Inspectores alientan a la JJE y a su Comité de Alto Nivel sobre Gestión a que encomienden a su grupo de trabajo la tarea de estudiar cómo se está aplicando sobre el terreno el sistema de gestión de la resiliencia institucional (y la gestión de la continuidad de las operaciones como uno de sus componentes clave) y dar a conocer las buenas prácticas y las experiencias adquiridas para fomentar su aplicación y la coordinación en todo el sistema (párr. 111).

## Capítulo VI
## Estudio de caso COVID-19: buenas prácticas y primeras experiencias adquiridas para la gestión de la continuidad de las operaciones

18. Dada la repercusión de la pandemia de COVID 19 en la seguridad y la salud ocupacionales del personal, y en particular en su salud mental y su bienestar, los Inspectores alientan a que se integren más y se preste más atención a esas cuestiones en los procesos y prácticas de gestión de la continuidad de las operaciones (párr. 132).

19. Los Inspectores instan a que se elaboren planes de continuidad de las operaciones para hacer frente a las perturbaciones de las actividades de gobernanza que incluyan disposiciones para la celebración de reuniones virtuales y la adopción de decisiones para una gobernanza eficaz y eficiente de las organizaciones (párr. 145).

# Anexo XV

## Resumen de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección

| | | *Impacto previsto* | *Naciones Unidas, sus fondos y programas* | | | | | | | | | | | | | | | *Organismos especializados y OIEA* | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Naciones Unidas* | *ONUSIDA* | *UNCTAD* | *ITC* | *PNUD* | *PNUMA* | *UNFPA* | *ONU-Hábitat* | *ACNUR* | *UNICEF* | *UNODC* | *UNOPS* | *UNRWA* | *ONU-Mujeres* | *PMA* | *FAO* | *OIEA* | *OACI* | *OIT* | *OMI* | *UIT* | *UNESCO* | *ONUDI* | *OMT* | *UPU* | *OMS* | *OMPI* | *OMM* |
| **Informe** | **Para la acción** | | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ |
| | **Para información** | | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **Recomendación 1** | | **f** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** |
| **Recomendación 2** | | **e** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** |
| **Recomendación 3** | | **f** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** |
| **Recomendación 4** | | **a** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** |
| **Recomendación 5** | | **b** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** | **E** |
| **Recomendación 6** | | **a** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** | **L** |

**Leyenda:** **L**: Recomendación para que el órgano legislativo adopte una decisión

**E**: Recomendación para que el jefe ejecutivo adopte medidas

☐ Recomendación que no requiere la adopción de medidas por parte de esa organización

**Impacto previsto**: **a**: Mejora de la transparencia y la responsabilidad; **b:** difusión de buenas o mejores prácticas; **c:** mejora de la coordinación y la cooperación; **d:** fortalecimiento de la coherencia y la armonización; **e:** mejora del control y el cumplimiento; **f:** mejora de la eficacia; **g:** ahorro financiero significativo; **h:** mejora de la eficiencia; **i:** otros.